



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS  
ORIENTADAS A LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA PRE  
UNIVERSITARIA”  
ESTUDIO DE CASO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR**

**MARÍA ELENA ALAS DE SALAZAR**

**ASESOR**

**MTRO. MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN**

**SEPTIEMBRE DE 2019**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO  
VICERRECTORA ACADÉMICA**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR  
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE  
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, SEPTIEMBRE DE 2019**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

**Maestro Rubén Solórzano  
Presidente**

**Maestro Douglas Ortiz  
Primer Vocal**

**Maestro Martín Ulises Aparicio  
Segundo Vocal**

**Maestro Manuel Ernesto Aparicio Guzmán  
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Educación

Mes: SEPTIEMBRE

Año: DOS MIL DIECINUEVE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio", a las dieciséis y treinta horas del día once de septiembre del año dos mil diecinueve, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS ORIENTADAS A LA MEJORA DE LA CALIDAD DE ENSEÑANZA PRE UNIVERSITARIA. ESTUDIO DE CASO", presentado por: LICDA. MARÍA ELENA ALAS DE SALAZAR, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: *APROBAR*

MTRO. RUBÉN SOLÓRZANO  
Presidente

MTRO. DOUGLAS ORTIZ  
1er. Vocal

MTRO. MARTÍN APARICIO  
2do. Vocal

LICDA. MARÍA ELENA ALAS DE SALAZAR  
Sustentante

## DEDICATORIA

Esta tesis la dedico especialmente a Dios, quien está conmigo en cada momento e ilumina mi mente, por ser mi guía y fortaleza, quien me ha dado salud y ha permitido tener los recursos para llegar exitosamente al final de esta formación profesional.

A mi esposo quien pacientemente me ha dado fuerzas y ánimos a seguir en cada momento de quebrantos, a mis hijos a quienes les he sacrificado su tiempo y limitado la convivencia, a mi mamá que siempre ha estado pendiente de mi crecimiento, a mis hermanos por sus palabras, a las personas que me colaboraron con los procesos y a todos los que de una u otra forma me reanimaban a continuar.

## AGRADECIMIENTOS

- **Agradezco a DIOS**, quien me guio día con día en este proceso y me permitió construir un peldaño más de mi vida personal y profesional.
- **A mi esposo Jesús Amílcar Salazar Beltrán**, por ser mi apoyo incondicional, quien pacientemente ha estado conmigo, apoyándome y dándome palabras de fortaleza para no desistir en esta investigación, quien con su amor me animaba a continuar en los momentos difíciles para que lograra mi objetivo de culminar este proceso.
- **A mis hijos Jocelyn Estefany y Amílcar Javier**, por ser mi inspiración, a quienes les sacrifiqué su tiempo por mis largas jornadas de trabajo, a quienes les limité la convivencia familiar, quienes son mi motor y la esperanza de cada día, los amo.
- **A mi mamá**, quien me enseñó a luchar por el mañana, y a perseverar ante la adversidad.
- **A mi hermano José Magdaleno**, quien siempre me daba palabras de aliento y fortaleza a continuar y a todos mis hermanos quienes me dan su apoyo incondicional.
- **A mi asesor**, quien me guio pacientemente y me orientó para la realización de la tesis.
- **A mi jurado**, quienes fueron asertivos en cada una de sus observaciones
- Hago extensivo mis agradecimientos a todos los que me apoyaron en el proceso y a los que siempre me daban palabras de ánimo.

María Elena Alas de Salazar

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo describir la incidencia de la gestión educativa en las prácticas innovadoras, orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria.

Con los resultados obtenidos, se evidencia que a través de la gestión se planifican las prácticas innovadoras que se llevan al salón de clases en la institución de estudio y que estas pueden ser ejecutadas o no en la institución, todo dependerá del compromiso docente por innovar en la enseñanza de sus estudiantes.

Estos resultados describen algunos elementos de la gestión que inciden en las prácticas innovadoras orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza preuniversitaria, pero también identifica otros elementos que están muy alejados de ser prácticas innovadoras y esto debido a que se rehúsa a su incorporación en los salones de clases; por lo que se diseña un plan de mejora para sus incorporaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión Educativa, Prácticas Innovadoras, Calidad de la enseñanza pre-universitaria.

## **ABSTRACT**

The following research document has as a purpose to describe de incidents on the innovation in the management education; aimed to improve the quality of higher Education at the universities.

After we gathered the result, it shows that through the management of the innovative practices it must be taken to the classroom to plan and executed. It means that everything will depend on the teaching commitment to innovate in teaching strategies.

The result of this research show as well that some element of the management education, are far from being innovative practices and this is due to their refusal to incorporate the strategies into the classrooms; that's why there is an improvement strategy to be incorporated.

**KEYWORDS:** Educational Management, innovative practices and Quality of teaching.



# Índice

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	i
INTRODUCCION.....	iii
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Definición o planteamiento del estudio .....	5
1.3 Objetivos de investigación .....	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos .....	10
1.3.3 Justificación del estudio .....	10
1.4 Limitaciones del estudio .....	13
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	14
2.1 Gestión educativa.....	14
2.1.1 Planificación .....	15
2.1.2 Organización .....	17
2.1.3 Control.....	19
2.1.4 Dirección .....	20
2.2 Prácticas de innovación .....	22
2.2.1 Modelos innovadores en formación docente .....	25
2.2.2 Tecnología e innovación de la práctica docente .....	28
2.3 Calidad de la enseñanza preuniversitaria .....	31
2.3.1 Currículo de calidad .....	37
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA</b> .....	42
3.1 Participantes.....	45
3.2 Instrumentos.....	48
3.2.1 Proceso de aplicación.....	51
3.3 Estrategia de análisis de datos .....	56
3.3.1 Codificación Abierta o en Primer Plano (Nivel) .....	57
3.3.2 Codificación en segundo nivel (codificación axial y selectiva) .....	59
<b>CAPÍTULO 4: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	60
4.1 Descripción e interpretación de resultados .....	60
4.1.1 Codificación Abierta o en Primer Plano (Nivel) .....	63
4.1.3 Codificación en segundo nivel (codificación axial y selectiva) .....	66

4.2	Análisis y discusión de resultados .....	71
4.2.1	CATEGORÍA A: GESTIÓN EDUCATIVA .....	71
4.2.1.1	Subcategoría A1: personal especializado .....	72
4.2.1.2	Subcategoría A2: Planificación .....	73
4.2.1.3	Subcategoría A3: organización .....	75
4.2.1.4	Subcategoría A4: Acompañamiento docente .....	76
4.2.2	CATEGORÍA B: PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN .....	78
4.2.2.1	Subcategoría B1. Interacción en el salón de clase.....	79
4.2.2.2	Subcategoría B3. Uso de la tecnología e innovación en el salón de clase.....	81
4.3	Análisis general e interpretación de los resultados.....	83
	<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>90</b>
5.1	Conclusiones.....	90
5.2	Propuesta de mejora.....	93
	Referencias Bibliográficas .....	105
	APÉNDICES.....	109
	ANEXOS .....	126
	Anexo 1: Organización del aula .....	127
	Anexo 2: Innovación en el aula .....	128
	Anexo 3: Espacios de trabajo docente.....	129
	Anexo 4: Áreas de recreación.....	130
	Anexo 5: Laboratorios.....	131
	Anexo 6: Centro de cómputo .....	132
	Anexo 7: Salón de usos múltiples .....	132
	Anexo 8: Biblioteca .....	133

## PRESENTACIÓN

La investigación que se presenta es un estudio de caso que tuvo como objetivo describir la incidencia de la gestión educativa en las prácticas innovadoras, orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria en un centro de educación media.

Una reflexión holística acerca de las acciones educativas dentro de la institución, necesariamente conduce a indagar acerca de lo que sucede en el aula y en toda la institución misma, la cual debe ser estudiada en su estado natural; por lo tanto, interesa la descripción de lo que allí acontece tal cual se presenta, la metodología de enseñanza, las acciones que desempeña el docente, los modos de relación e interacción que establece el docente con los estudiantes, las características de planificación y organización institucional, así como el ambiente mismo que se vive en la institución.

Como primer espacio se sitúa en la revisión documental constatando que lo que se planifica es bajo el cumplimiento de normativas nacionales y así situarse en el espacio más importante de la institución: el aula; como espacio social donde tiene lugar acciones pedagógicas planificadas para el desarrollo del proceso educativo (enseñanza-aprendizaje) por lo que es importante reflexionar sobre las metodologías de enseñanza docente que en ella tienen lugar; en un esfuerzo por comprender no sólo las acciones y orientaciones pedagógicas que dirigen la enseñanza docente (estilos, estrategias, creencias) que cada uno lleva a la par de los contenidos específicos de las áreas del conocimiento; las destrezas, valores, normas, motivaciones e intereses, presentes en todo acto educativo que buscan asegurar estilos de aprendizaje y la adquisición de saberes en los estudiantes.

Es importante mencionar que la metodología de enseñanza desarrollada por el docente, no se centra únicamente en la acción pedagógica de educar o la relación académica que se genera en el aula de clase; sino que abarca fundamentalmente la interacción cotidiana en el aula con los estudiantes (en virtud a que el docente de una u otra forma, interactúa con las necesidades concretas de los estudiantes a través de la comunicación, la convivencia y las formas de acceder al conocimiento), entendida como una acción donde está presente el docente en sus dimensiones

personales y profesionales como individuo constructor de saberes y conocimientos en el espacio social, académico y cultural.

Ante esto es importante reflexionar e identificar las posibilidades de hacer cambios, con el objetivo de crear en los estudiantes una educación orientada a la calidad, que responda a las necesidades cambiantes y complejas de la sociedad que cada vez se vive. Con un alto sentido de responsabilidad social, justicia, ética y verdad moral, llevar a la institución a una orientación que busque la calidad constante para mantenerse como una institución de éxito.

## INTRODUCCION

En la actualidad, se vive en un mundo de cambios apresurados que requiere de nuevos aprendizajes y la posibilidad de disponer de múltiples saberes.

La investigación lleva por nombre Incidencia de la Gestión Educativa en las Prácticas Innovadoras Orientadas a la Mejora de la Calidad de la Enseñanza Pre Universitaria; la cual tiene por objetivo, describir la incidencia de la gestión educativa en las prácticas innovadoras, orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria en un centro de educación media.

La institución educativa presenta una serie de oportunidades de mejora, por lo cual amerita una reflexión y formación permanente.

Para ello, se observan cinco apartados en donde el capítulo 1 aborda el planteamiento del problema de la investigación, incluyendo la pregunta guía, objetivos, justificación, y limitaciones de la misma.

En el capítulo 2, se explica el Marco Teórico que sustenta la investigación, desde la perspectiva histórica hasta las teorías que le dan soporte y responden a los objetivos de la investigación.

En el capítulo 3, se aborda el marco Metodológico de la investigación que explica el desarrollo del estudio, definiendo el caso particular para el Centro Cultural Salvadoreño Americano, se enmarca dentro del enfoque cualitativo y se presenta como un estudio de caso; este, remarca los participantes como autores principales de la investigación, se presentan los instrumentos aplicados al foco de estudio; además, describe la estrategia de análisis que se ha utilizado para garantizar los hallazgos encontrados en la investigación

En el Capítulo 4 se presentan los resultados del análisis realizado con la aplicación de la estrategia a través de la codificación abierta y la codificación axial y selectiva. Los informes producidos desde estos dos niveles permitieron obtener una propuesta fundamentada sobre la incidencia de la gestión educativa en las prácticas innovadoras, desde la etapa de planeación hasta la de dirección.

En el Capítulo 5 se expone a través de las conclusiones por cada objetivo, los principales hallazgos y su respuesta a la pregunta ¿De qué manera la gestión

educativa en el Centro Cultural Salvadoreño Americano incide sobre las prácticas de innovación, para mejorar la calidad de la enseñanza preuniversitaria?; conclusiones que ponen en evidencia por solventar una serie de dificultades o aspectos de mejora en la gestión de la institución de estudio; por lo que se hizo necesario presentar un plan de mejora.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación, apéndices correspondientes a los instrumentos utilizados en la entrevista semiestructurado y la ficha utilizada en la observación y anexos en los que se presentan algunas fotografías tomadas durante el estudio.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Antecedentes

La gestión educativa es un proceso orientada al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y comunidad educativa, que enriquecen los procesos pedagógicos, con el fin de formarlo integralmente para ser miembros de una sociedad.

La gestión educativa consiste en: Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones; definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos; definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que se inserta, como los logros y problemas de la misma organización; comprometer a todos los actores institucionales; definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

De acuerdo con la gestión educativa, la renovación de las ideas y las prácticas de dirección claves estratégicas para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada, de mercados dinámicos, de rápidos cambios tecnológicos y de surgimiento de nuevas expresiones identitarias.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

La gestión educativa, se convierte en el puente entre la gestión escolar y las prácticas innovadoras llevadas a cabo desde la dirección de la institución educativa hasta las diversas teorías organizacionales y administrativas, aplicadas en el campo de la educación.

Pont, Nusche y Moorman (2008), plantean que los resultados de las investigaciones sobre la gestión de las instituciones educativas constatan la

existencia también de dos grandes modelos o estilos de liderazgo: uno basado en la regulación administrativa y burocrática de la escuela, y otro centrado en los procesos de aprendizaje y en el rendimiento escolar.

La gestión educativa es vista como conjunto de procesos teóricos que los docentes llevan a la práctica a través de la gestión escolar. Loera (2003) citado por Martínez (2017), define la gestión escolar como “el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación” (p.67). Se busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas mediante la autonomía institucional a la vez integrarla horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo y cumplir con los mandatos sociales; el centro educativo no es ajeno a los cambios y es así que asume los retos para los cambios innovadores en el aula.

A lo largo de la historia los sistemas educativos de los diferentes países han empleado medidas que puedan garantizar una mejor calidad en la educación; su progreso y su labor en el desarrollo de la sociedad les han permitido a dichos sistemas educativos, buscar las mejores formas de control y supervisión sobre los procesos educativos; estos están regidos por las condiciones sociales, la razón fundamental radica que dicho sistema de control ha evolucionado y ha perfeccionado el proceso docente educativo y el desarrollo de la formación del estudiante.

Si bien es cierto que el concepto de la calidad se remonta a comienzos del siglo XX, como parte de la gestión organizacional en el ámbito de las empresas industriales, cuando se refiere a instituciones educativas, el concepto de calidad mezcla muchos aspectos relacionados con los resultados del sistema educativo: el proceso de aprendizaje, la gestión organizacional, la calidad de las metodologías, sin olvidar además que el objeto mismo de la educación se relaciona con muchos elementos de la sociedad y de la vida del ser humano en lo social, lo profesional, lo económico, lo demográfico, lo tecnológico, entre otros (Cárdenas, Farías y Méndez 2017).



En las últimas décadas la educación media y superior se encuentra ante el reto de desarrollar nuevas competencias y habilidades cognitivas en sus egresados que les permitan insertarse dignamente en la sociedad del conocimiento actual. Para lograrlo, la estructura organizacional y la práctica pedagógica tradicionales requieren de una transformación coordinada, que favorezca la inclusión de la tecnología y el desarrollo de ambientes de aprendizaje innovadores.

Al hablar de innovación, algunos autores consideran que esta puede entenderse como proceso y como resultado (Crossan y Apaydín, 2010). La innovación y gestión educativa requieren de mecanismos y formas de trabajo creativo y colaborativo al interior de las organizaciones, con procesos que permitan alcanzar objetivos previamente establecidos, convertidos en mejora de la calidad y la enseñanza en educación media.

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2017), define las prácticas innovadoras como: El conjunto de acciones que se realizan para contribuir al logro de los aprendizajes esperados planteados en los programas de estudio, a fin de mejorar una situación específica de la convivencia en el aula o en el centro escolar, o en la gestión pedagógica; a través de la incorporación de elementos o de procesos que sean originales o novedosos en el contexto específico en que se planearon y llevaron a cabo.

La innovación implica no solo generar buenas ideas, sino que estas lleguen a implementarse en beneficio de la institución educativa y el aprendizaje de los estudiantes; ideas que no deben dejarse aisladas, estas deben contribuir a los objetivos institucionales y lograr alcanzar su mejora de la calidad de la enseñanza.

La fuerza que impulsa la mejora, se genera en un ambiente que unifique las aspiraciones de sus miembros en una visión colectiva, que a la vez permita desarrollar sus capacidades individuales (Senge *et al.*, 2012). Es necesario que la educación tenga procesos de innovación sistemáticos para resolver sus problemáticas, cambiando aquello que hace sin éxito y no solo mejorándolo, si quiere lograr resultados diferentes (OCDE, 2008).

Además, la UNESCO (2013), indica que “el desarrollo que han alcanzado las Tecnologías de información y Comunicación, en los últimos años, demanda al sistema educacional una actualización de prácticas y contenidos que sean acordes a la nueva sociedad de la información” (p.6). Por ende, las TICs son parte fundamental en la realidad actual, la sociedad demanda de los sistemas educativos, la utilización y el contacto directo con estas nuevas tecnologías como parte de las competencias innovadoras actuales. Es aquí donde la gestión de los administradores juega un papel relevante en la toma de decisiones por los nuevos cambios que incidan de manera directa en la realidad.

Las innovaciones que se producen en todos los ámbitos presionan a las instituciones educativas para que se adapten a las nuevas realidades. Las instituciones educativas son fruto de la interrelación de variables tanto internas como externas; es decir, que las demandas que tiene la escuela provienen no sólo de la sociedad sino también de sus miembros en particular. Es ese contexto en el que ha de gestionarse la innovación, y dado que no hay un único modo de hacer escuela, tampoco hay una única posibilidad de producir transformaciones.

Es por eso que los diálogos nacionales e internacionales sobre reformas educativas hacen énfasis en la necesidad de que las escuelas tengan mayor autonomía y capacidad de respuesta a las demandas de múltiples actores, especialmente en niveles locales (Alvariño, *et al*, 2000)

Diversas reformas sugieren que la toma de decisiones se realice en la escuela y en la comunidad; esto les permitiría a los directores encabezar los esfuerzos de mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en sus escuelas, a través de una gestión innovadora.

Existen pocas investigaciones relacionadas con el tema de gestión e innovación educativa; una de ellas es la investigación presentada por Cárdenas C., Farías M. y Méndez C. (2017), concluyen que las prácticas de gestión administrativa en una institución educativa impactan el desarrollo de proyectos de innovación, lo que conlleva a replantear modelos de gestión y organización que generen ambientes de aprendizaje enriquecedores orientados al desarrollo de los

estudiantes y de la institución; así lograr obtener esa calidad que toda institución educativa busca.

Además; es importante mencionar que, en El Salvador Aparicio (2013) de la Universidad Pedagógica de El Salvador presentó un estudio sobre las prácticas de gestión que dan espacio para la innovación educativa en dicha universidad; señalando que en la universidad se evidencia un verdadero esfuerzo de parte de los que conforman los comités por buscar e implementar buenas prácticas de gestión que generen nuevos conocimientos y por ende propician la innovación educativa; por lo que, sugiere la implementación de una capacitación sistemática y constante con un manual y el desarrollo de etapas de práctica donde los mismos docentes evalúen sus capacidades y competencias en el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación; NTICS, como herramientas para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Las revisiones de la investigación producida en las últimas décadas Hallinger y Heck, *et al* (1998), señalan que los equipos directivos pueden marcar una diferencia crítica en la calidad de las escuelas y en la educación de los estudiantes. Además, la propia innovación del profesorado puede verse potenciada, a su vez, por la propia acción de los líderes en ese ámbito.

Como bien lo señalan Alvariano, *et al* (2000), los cambios en la gestión son básicos para promover las innovaciones educativas y para valorar y evaluar la calidad del desempeño de las instituciones educativas. En ese sentido, encontrar la incidencia de componentes de la gestión en las prácticas innovadoras en el presente caso de estudio es valioso por cuanto la evidencia descriptiva dará respuesta a lo planteado en el estudio:

## **1.2 Definición o planteamiento del estudio**

La gestión educativa y las prácticas innovadoras, se ven afectadas a partir de estrategias insuficientes para atender a los estudiantes existentes, así como también la falta de coordinación entre la gestión escolar y la innovación; que son los factores principales de aplicación para buscar la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria.

Las deficiencias presentadas en la modernización e innovación de métodos, técnicas y estrategias de enseñanza por parte de los docentes, es evidente tanto en el sector público como privado, ya que no fortalecen el aprendizaje significativo del estudiante. El Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología propicia con dificultad el recurso económico para capacitar a sus docentes a través del Centro de Formación Docente, para que tengan una actualización de conocimientos a través de capacitaciones, talleres y seminarios que ayuden a alcanzar la mejora de la calidad de la enseñanza en los estudiantes pre universitarios.

Los directores del sector privado a través de su gestión, hacen un gran esfuerzo por mantener actualizada su planta docente pero aún no se logra los objetivos de aprendizaje esperados por la sociedad, según la UNESCO (2013), indica que la gestión del administrador educativo es la que debe o al que le compete, mantener al tanto la incorporación y los cambios necesarios en la búsqueda de la calidad de la educación y la apertura a la incorporación de las nuevas tecnologías, como parte de las innovaciones educativas presentes en el acontecer educativo y valorando el funcionamiento pedagógico, con el fin de cubrir las necesidades en pro al éxito académico.

Los centros educativos tratan de fomentar en sus estudiantes los principios de integración humana, a través de la asignatura de Moral, Urbanidad y Cívica, sin dejar de lado la integración positiva de las nuevas tecnologías para el desarrollo estudiantil.

Existen muchas definiciones de lo que significa innovación educativa, pero lo que es necesario rescatar es que la innovación educativa tiene como primordial objetivo alcanzar la calidad de la educación en todos los niveles y espacios de la organización, pues como bien lo menciona Flores-Crespo (2014) citado por Cárdenas C., Farías M. y Méndez C. (2017), la innovación se convierte en el medio para solucionar gran parte de los problemas de la educación en nuestros países.

Tanto la gestión educativa como las prácticas innovadoras no pueden limitarse en el desarrollo de una institución educativa, pues su relación está íntimamente ligada para garantizar el éxito escolar a todo el estudiantado; esto no

puede quedar enteramente al arbitrio de lo que cada profesor, con mayor o menor suerte haga en su aula. De ahí que la dirección tenga inevitablemente que entrar en la mejora de la calidad de la enseñanza y del aprendizaje que ofrece el centro educativo.

Es un punto, sin duda conflictivo; pero en la experiencia queda cada vez más claro: que, si los profesores son clave de la mejora, entonces los directores han de crear el clima adecuado para que ellos sean innovadores para mejorar la calidad educativa, supervisando los resultados y alentando el progreso. No obstante, preciso es reconocerlo, que existe un conjunto de retos pendientes para poder pasar del actual modo de ejercer la dirección al liderazgo para el aprendizaje (Maureira, 2006).

Es posible develar nuevas dimensiones en la comprensión del ejercicio docente entendido como el cúmulo de experiencias y la forma como se ha aprendido a concebir el hecho educativo, de acuerdo a lo descrito por Cárdenas C., Farías M. y Méndez C. (2017) el propósito es de avanzar en la comprensión de aquellas prácticas de gestión que favorecen y promueven proyectos de innovación en las instituciones educativas,

Se debe agregar un aspecto que ha tomado relevancia en los últimos años y son los avances tecnológicos, que forman una parte integral de la educación. La UNESCO, indica que “las Tecnologías de Información y Comunicación TIC, presentan potenciales beneficios para mejorar la gestión escolar, lo que implica además preparar a directivos y administrativos en estas nuevas tecnologías”. (2013, p.6).

En ese sentido, ciertas rutinas en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, asociadas a la dirección y organización no forman parte de la gestión educativa de una institución innovadora. Si bien, siendo realistas, en las condiciones actuales, en muchos casos, es preciso asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, ejercer un liderazgo en la dirección supone ir más lejos induciendo al grupo a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas, desarrollar actividades

que permitan al profesor crecer en el ejercicio de su profesión, creando conciencia en la ejecución de su labor y su papel en la sociedad.

La calidad educativa ofertada por el Centro Cultural Salvadoreño Americano, centra su eje en el enfoque constructivista de su educación, que orienta al docente a trabajar en un plano holístico e integrador de saberes, regidos por los ejes transversales que dicta el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de El Salvador –MINEDUCYT. Para ello se requiere personal capacitado en su área y comprometido con la calidad educativa. En este marco, el director asume su gestión entendido como un proceso de influencia que lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela (Bush y Glover 2003).

Así, la gestión educativa y su planificación se vuelven indispensables en tanto que la gestión del director debe facilitar al docente las herramientas para desarrollar eficazmente su labor docente dentro del aula, fomentando de esta manera su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve; pero la práctica se torna un poco monótono, ya que el docente debe basarse en un modelo educativo proporcionado por la institución que viene a limitar al docente y al estudiante a que puedan tener libertad en cuanto al proceso enseñanza-aprendizaje, pues el docente se limita únicamente a enseñar, la deficiencia en la modernización e innovación de métodos, técnicas y estrategias de enseñanza por parte de los docentes; se vuelve normal ya que no fortalecen la mejora de la calidad de la enseñanza al estudiante preuniversitario para que se enfrente con la formación necesaria que le ayude al educando a integrarse a la vida cotidiana, dentro de diferentes espacios de la vida universitaria.

De hecho, el caso del Centro Cultural Salvadoreño Americano sobre la incidencia de la gestión educativa y las prácticas innovadoras orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria, el director debe procurar que el personal docente tenga una apreciación y conocimiento fundamental de la política, filosofía objetivos y metas de la educación; así como velar por el efectivo

cumplimiento del Modelo Educativo Institucional, y estar consciente de su rol como mediador, orientador, promotor social e investigador; puntos clave de una gestión educativa, este debe velar por que no existan limitaciones en las prácticas innovadoras y uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de clases en pro de la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria; sin embargo, la deficiencia de este rol, conlleva a diferentes problemáticas que podrían, al resolverse, ayudar a obtener la mejor calidad de la enseñanza pre universitaria.

Una problemática observada es que no se estudia el perfil de ingreso del estudiante de forma individual para que este permita dar mejores estrategias en el proceso de aprendizaje de acuerdo a la individualidad del estudiante para que éste pueda aprender a su ritmo; ya que entre los aspectos académicos serios detectados se tiene la lectura comprensiva, escritura y comprensión matemática; pero estos son evaluados de forma grupal por lo que no se puede identificar estos aspectos de forma individual. Algunas generalidades causales de estos males, se deben a que en el país no existe una cultura que fomente la lectura y en las familias poco se hace en este sentido, además, los grandes problemas emocionales que el alumnado presenta, consolidando todo esto en un verdadero reto para el desarrollo del año escolar.

Otra de las problemáticas identificadas es que no hay libertad en la metodología de enseñanza desarrollada por el docente en el aula, la didáctica de una clase se enmarca en el desarrollo de procesos de construcción de saberes y conocimientos en el espacio social, académico y cultural, que mediados por la reflexión permanente deberían conducir a un profundo análisis en torno al rol docente en el aula y así fortalecer su formación disciplinar e investigativa, en la medida en que interactúa con las necesidades concretas de los estudiantes en relación con los avances innovadores.

Ante lo expuesto se ha planteado la siguiente pregunta *¿De qué manera la gestión educativa en el Centro Cultural Salvadoreño Americano incide sobre las prácticas de innovación, para mejorar la calidad de la enseñanza pre universitaria?*,

estableciendo el diseño de estudio de tipo descriptivo para el análisis de los datos y presentada como un estudio de caso.

### **1.3 Objetivos de investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

*Describir la incidencia de la gestión educativa en las prácticas innovadoras, orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria en un centro de educación media.*

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Describir el papel de la gestión educativa, en la formulación, apoyo e implementación de prácticas innovadoras en una institución de Educación Preuniversitaria.
2. Identificar prácticas innovadoras que están orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitario por medio de estudio de caso.
3. Diseñar una propuesta a la gestión educativa implementando prácticas innovadoras que permitan la mejora a la calidad de enseñanza pre universitario en el estudio de caso.

#### **1.3.3 Justificación del estudio**

La siguiente investigación, contribuirá a mejorar la gestión educativa en la institución de estudio, ya que ésta pretende conocer la incidencia de la gestión en las prácticas innovadoras orientadas a la mejora de la calidad en la enseñanza pre universitaria siendo esta la base fundamental del éxito de las instituciones educativas con lineamientos establecidos por el MINEDUCYT.

Hoy en día es importante responder a las demandas de la sociedad actual, pues esta requiere de innovación permanente. De acuerdo con Crossan y Apaydin (2010), especialistas en el campo de la administración, proponen que la innovación es el principal factor para posibilitar el logro de los resultados en las organizaciones.



El centro educativo no está ajeno a esta realidad, pues constantemente está realizando esfuerzos por incorporar técnicas pedagógicas innovadoras, implementar nuevos ambientes de aprendizaje que mejoren la calidad de la enseñanza y aseguren el éxito académico de sus estudiantes. En ese sentido, es importante entender cómo la dirección de la institución educativa; a través de su liderazgo y gestión, está afectando la incorporación y desarrollo de la innovación educativa y el uso de la tecnología.

Los centros educativos innovadores mantienen una actualización constante de estrategias para lograr el cambio educativo con éxito, lo que exige una actualización permanente de ese conocimiento. Esta investigación permitirá determinar de qué manera la gestión educativa incide en las prácticas innovadoras en una institución de educación pre universitaria privada. Con ello se busca contribuir con información relevante al campo de la administración de instituciones de educación media, en lo que se refiere a los procesos de gestión educativa que favorecen los procesos de innovación educativa, a partir de las percepciones de los administradores, docentes y estudiantes y de experiencias de situaciones análogas en otros ámbitos geográficos y lograr la mejora de la calidad de la enseñanza que toda sociedad sueña.

De allí que la investigación sea relevante, porque permite conocer de manera clara y detallada la gestión ejercida por la dirección de la institución seleccionada, afianzando su protagonismo innovador al momento de aplicarla dentro de su organización escolar. Por tanto, se justifica desde los siguientes puntos de vista:

1. Teórico, porque pretende reflejar la conceptualización de la gestión innovadora del gobierno directivo, en la planificación estratégica, siguiendo los lineamientos, así como el desempeño laboral del profesorado según los roles asignados para el nivel de educación respectivo, ofreciendo información veraz que podrá ser considerada por quienes deseen ampliar sus conocimientos al respecto.
2. Práctico, por cuanto permitirá a la institución seleccionada mejorar el servicio que ofrecen al introducir cambios en la gestión y propiciar un mejoramiento

del desempeño laboral del profesorado, como resultado del análisis de los datos aportados por la investigación.

3. Social, por cuanto contribuirá al fortalecimiento de las organizaciones educativas con el apoyo del ejercicio de una acción directiva la cual permita mejorar el desempeño laboral del profesorado, en beneficio del proceso enseñanza aprendizaje.

4. Metodológico, porque prevé el uso de un cúmulo de información mediante un instrumento innovador de recolección de datos, el cual podrá aplicarse en diferentes instituciones educativas con problemas similares a la investigación planteada. En ese sentido, los resultados servirán de guía utilizando diferentes enfoques sobre la gestión del directivo y el desempeño laboral para ordenar un conjunto de documentos bibliográficos, sistematizado, actualizado, los cuales pueden servir de referencia para futuros estudios.

Después de considerar los puntos justificados anteriormente, se analizan los centros educativos de El Salvador, cuáles son demandados por la sociedad exigiendo un perfil de estudiante pre universitarios con habilidades, destrezas, conocimiento, actitudes y aptitudes que les permita adaptarse y ser adaptados a cualquier ambiente laboral y social. Años atrás los padres de familia no se preocupaban por seleccionar un centro educativo con diferentes niveles de rigor, exigencia y disciplina que presentase alguna institución particular; caso contrario hoy en día, los padres buscan las mejores instituciones educativas del país que a través de su gestión y las prácticas innovadoras garanticen la calidad de la enseñanza para que cumpla con las exigencias que la misma sociedad demanda.

Es por eso que esta investigación beneficiará al director para que logre los procesos de gestión lo más acertadamente posible y alcanzar de manera eficaz el buen funcionamiento de la institución, logrando el máximo desarrollo de potencialidades del personal docente y que a través de su gestión los docentes quienes están involucrados como actores principales lleven las prácticas innovadoras a los salones de clase, a través del desarrollo de nuevas estrategias que conlleven a obtener educación de calidad en el centro educativo; a los

estudiantes quienes serán los más beneficiados en recibir una educación integral, desarrollando sus competencias que los preparen para enfrentarse a la vida futura.

#### **1.4 Limitaciones del estudio**

Entre las principales limitaciones del estudio, se identifican:

- La opinión docente sobre el conocimiento de la gestión educativa en la institución, es de mucha importancia para obtener los resultados de la investigación.
- La falta de casos de estudios sobre la problemática investigada en El Salvador, dificulta el avance eficaz de esta investigación.
- La difícil comprensión de los conceptos por parte de las entidades involucradas en el tema de estudio, limita el rápido avance en la investigación de campo que se realizó.
- Retrasos en la revisión de documentos, por el exceso de funciones administrativas del director por lo que el acceso a estos no fue de forma eficaz.
- El tiempo para el desarrollo de la investigación sobre pasó a lo planificado.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En este Capítulo se analiza el fenómeno y se define la temática objeto de estudio “Incidencia de la gestión educativa en las prácticas innovadoras orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria”, a partir de posturas de diversos autores, se presenta la estructura del marco teórico que refuerzan y respaldan teóricamente los principales objetivos de la investigación y la posición de la investigadora para dar representatividad y fundamento a los resultados de este estudio de caso. Fundamenta las bases teóricas y conceptuales el director, docentes y estudiantes del Centro Cultural Salvadoreño Americano.

### **2.1 Gestión educativa**

Todo centro educativo requiere de una gestión efectiva y que el protagonismo escolar sea retomado por los actores de la comunidad educativa. En el texto de Gestión Escolar Efectiva al servicio del aprendizaje, Documento 1, del MINED, en las páginas comprendidas desde la 7 a la 9; plantea que en el marco del Plan Nacional 2021, se entenderá por gestión escolar el conjunto de acciones pedagógicas administrativas, financieras, organizativas y de evaluación orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas. Se habla de efectividad en la gestión escolar cuando el centro educativo logra que sus estudiantes aprendan lo que deben aprender, en el tiempo que lo deben hacer y utilizando adecuadamente los recursos disponibles.

Algunos criterios de la gestión educativa en el ámbito organizacional sostienen que, para que exista una razonable gestión en la institución educativa, se hace necesario la práctica de los procesos gerenciales; al mismo tiempo, diversas actividades y procedimientos deben realizarse con eficacia y eficiencia; por tanto, se puede decir que la administración es un proceso continuo. Según Chiavenato (2001), citado por Castillo (2017), “la administración es el proceso de plantear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia” (p.3).

La gestión educativa, se convierte en un elemento estratégico que permite mejorar la calidad de la educación, dirigir las Instituciones Educativas y lograr los objetivos por medio del ejercicio administrativo, apoyada en las diferentes teorías organizacionales y administrativas con que se cuenta; las teorías administrativas y organizacionales, han servido de puente o de mediación para hacer posible la aplicación de la gestión educativa al sector; en la actualidad, la educación hace uso de la administración para poder conducir todos los procesos educativos en procura de resultados de calidad.

Una adecuada gestión educativa, involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades y conocimientos para desempeñarse adecuadamente en los mismos, con el fin de lograr las metas y los objetivos educacionales previstos; por lo que se presentarán más a fondo algunos de estos aspectos

### **2.1.1 Planificación**

Toda institución educativa requiere de incorporar nuevas herramientas en el proceso de aprendizaje una adecuada adaptación metodológica y una serie de planificación que incorpore materiales, selección y revisión de la calidad de los mismos, adaptación organizativa, una ardua tarea docente sin necesidad de cambio de rol o papel profesional que indaga y organiza los recursos docentes, pero no necesariamente tener que elaborarlos.

La planificación es la primera función que los docentes desempeñan en sus quehaceres laborales; planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus estudiantes, definir objetivos institucionales, diseñar cursos de acción ante resultados nacionales, responsabilizarse de la seguridad de sus estudiantes, tanto en el aula como cuando tuviere que asistir a actos públicos y horas de salida de clase; y cooperar con el director; entre otras, son solo parte de las funciones que un docente tienen que ejercer en una institución educativa.

Es necesario revisar en el ámbito educativo la forma en que la planificación incide en el desarrollo de las prácticas innovadoras orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria y dar respuesta a las demandas de la sociedad y esencialmente desarrollar planes de acción para alcanzar las metas; el diagnóstico y análisis del estado actual, llevado a cabo de manera sistemática, debería llevar a plantear una estrategia que le dé sentido al quehacer de la organización y que cree el contexto adecuado para el desarrollo de innovaciones conscientes, basada en las interrelaciones entre los diferentes equipos de trabajo (Carballo, 2006).

La planificación juega un papel muy importante pues fija las diversas partes de una acción determinada. Es una declaración previa o proyecto de lo que se piensa hacer, supone anticiparse de modo reflexivo al proceso educativo de un grupo concreto de estudiantes.; su finalidad es evitar la improvisación de las tareas docentes.

En una institución educativa la planeación está orientada a la definición de objetivos y las actividades para formar personas. En ese sentido, Kaufman (2006) y Ojeda y Ferrer (2010), citados por Sánchez (2017), propone que la planificación académica consiste en el establecimiento de objetivos y cursos de acción para lograr un objetivo general de aprendizaje propuesto por la institución. Estos objetivos y cursos de acción están estrechamente relacionados con los estudiantes, profesores, administrativos y demás miembros de la comunidad educativa.

Por tal razón se toma en cuenta que una institución de educación es un contexto empresarial único, Ruiz (2000) propone el Sistema de Planeación Estratégica de Calidad. Un proceso de planeación institucional claro, participativo y que sea conocido por todos sus miembros.

Con respecto a la planificación, se ha promovido que cada establecimiento elabore su Proyecto Educativo Institucional (PEI) precisando su misión en función de los estudiantes que atiende, identificando objetivos estratégicos y metas a mediano plazo, desarrollando, a la vez, planes operativos que articulen y prioricen las estrategias para cada año lectivo (Baeza & Fuentes, 2004, 13).

En la Guía para la elaboración o revisión del PEI y PEA, Documento 2, primera edición 2008, producida por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología; se sustenta que:

- a. El Proyecto Educativo Institucional (PEI): Es una herramienta de planificación a cinco años, que ayuda a la institución, integrar todas las acciones del centro educativo hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, debe ser práctico, funcional y que sea comprendido por toda la comunidad educativa, en el PEI es una necesidad planificar estratégicamente la innovación para mejorar la calidad de los aprendizajes.
- b. Es importante porque: Se orienta el trabajo para que los estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida y permite a toda la comunidad educativa trabajar en una misma dirección, para lograr los objetivos.

### **2.1.2 Organización**

Es un proceso por medio del cual los centros educativos se ordenan para favorecer los aprendizajes de los estudiantes, optimizando recursos, preparando condiciones para lograr sus objetivos, donde se desarrolla el trabajo de profesores y estudiantes generando un ambiente agradable para el aprendizaje.

Es importante contar con una organización escolar que prepare, ordene y ponga en acción a toda la comunidad educativa, bajo la gerencia y liderazgo pedagógico del director teniendo como base el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA).

El centro educativo es un sistema que cada uno de los componentes que lo integran deben estar estrechamente vinculados y orientados por la visión, misión, ideario, objetivos planteados en el PEI, de tal manera que todo lo que sucede en el centro educativo debe estar encaminado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Las políticas educativas influyen en la dinámica de la organización, en los procesos de gestión educativa y académica en la educación. Ramírez (2017) citado por Cárdenas, Farías y Méndez (2017) relata que lo que se quiere lograr es

fortalecer los procedimientos y procesos al interior de las instituciones educativas, las acciones deben estar enfocadas a diseñar políticas educativas intensas en conocimiento y sus correspondientes mecanismos de evaluación, con enfoques metódicos, incluso, promoviendo unidades para la concepción y funcionamiento de políticas, que entre otras diseñen pilotos para medir el impacto de las mismas.

Para lograr un centro educativo con servicios de educación media de calidad estos deben organizarse con toda la comunidad educativa; maestros, estudiantes, padres y madres de familia, estos son el recurso humano que representa lo más valioso de la organización escolar, si este es motivado, estimulado y reconocido trabaja con el compromiso de hacer bien las cosas agregando valor y superando las expectativas de una institución con prácticas innovadoras.

Si bien es claro que el gobierno de una institución de educación debe estar visiblemente establecido, en la definición de políticas y procesos es imprescindible contar con diversos grupos de actores de la comunidad para que participen de manera activa y se comprometan con la institución, pues para promover una gestión de cambio las organizaciones, deberían buscar que en los procesos de toma de decisión participen fundamentalmente sus profesores (Alvariño et al., 2000) como se cita en Cárdenas, Farías y Méndez (2017). Esto es un aspecto que en la práctica es difícil de implementar y que requiere de las mejores condiciones de los líderes educativos para lograr consensos, manejar conflictos, y establecer acuerdos ganar-ganar.

Según Koontz et al. (2012), citado por Sánchez (2017), la estructura del personal se basa en el concepto de división del trabajo y los roles que asume cada miembro del equipo o la organización, de manera que se garantice que todas las actividades necesarias para lograr los objetivos serán realizadas por las personas con mayores capacidades para realizarlas mejor. De acuerdo con estos autores, aunque una estructura define las tareas a realizar, los roles establecidos también se deben diseñar a la luz de las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.



Por ello el papel de la institución educativa ante la sociedad requiere de ella, no solo nuevas actitudes y valores, nuevos compromisos y relaciones, nuevas prácticas de cooperación y de servicios; exige igualmente, nuevas estructuras administrativas y académicas, nuevas didácticas de enseñanza – aprendizaje nuevos enfoques curriculares, en definitiva, una institución que cambie, que no se adapte pasivamente a las exigencias de los nuevos escenarios.

### **2.1.3 Control**

El control implica monitorear y corregir el desempeño de las personas y de la organización. Es un concepto relacionado con la medición del logro. Chiavenato, (2012) Citado por Sánchez (2017), dice que el control asegura los resultados de los objetivos planteados en lo que se planeó, organizó y dirigió.

Control, es el proceso de verificación del cumplimiento de los objetivos y metas el cual permite retroalimentar y corregir los errores en actividades.

La evaluación de desempeño en las instituciones de educación es un aspecto primordial para alcanzar los objetivos establecidos en la educación. Para que se puedan implementar planes de mejoramiento es imprescindible incluir la evaluación en todas las áreas de la institución: administrativa, académica y de soporte académico, entre otras. Este es uno de los procesos más difíciles de implementar en las instituciones educativas, pero si se quiere avanzar por el camino de la calidad, es necesario recoger datos de manera sistemática, mantenerlos en un sistema de seguimiento que provea información sobre la efectividad de los programas y que conduzca a los tomadores de decisiones a las acciones de mejora correspondientes. En ese sentido, los procesos de acreditación, más que la búsqueda de un ranking nacional o internacional, deberían convertirse en procesos de autorreflexión y mejoramiento (Montoya, 2012, citado por Cárdenas, Farías y Méndez, 2017). De la misma forma, es importante que el sistema de evaluación que se adopte, cualquiera que sea, se construya de manera participativa, basado en las condiciones específicas de la institución y garantizando la comprensión del mismo por parte de todos los involucrados (Zorrilla, 2013).

Uno de los puntos relacionados con la evaluación que genera muchos desencuentros en las instituciones educativas es la forma en que se utilizan sus resultados; es necesario que éstos se manejen de manera adecuada, que los mensajes sean claros, respetuosos del quehacer del evaluado pero sobre todo que tenga un carácter positivo, pues si un individuo tiene asuntos por corregir, éste debería ser un problema colectivo, en donde la persona debe atender ciertos aspectos y la institución debe apoyarla para llevar a cabo el plan de mejora correspondiente (Rueda, 2012, citado por Cárdenas, Farías y Méndez, 2017).

Si un control es efectivo, es capaz de identificar qué tanto están ayudando a los miembros de la organización a alcanzar sus objetivos; además de ayudar a saber si, efectivamente, se están cumpliendo los mismos. El control es importante porque ayuda a saber por qué los objetivos no se están logrando (Robbins y Coulter, 2010), Chávez y Salvador (2000) citados por Sánchez (2017), enfatizan que el control de la gestión no debe circunscribirse a los aspectos rentables y financieros, sino que debe estar alineado a los objetivos de la organización: la calidad, la imagen, la productividad, el desarrollo tecnológico, entre otros.

#### **2.1.4 Dirección**

La dirección es uno de los factores que merece atención en la mejora de la calidad de la educación, y que es sujeto a innovación, dentro de las instituciones. Si bien las innovaciones alrededor de los procesos y metodologías de enseñanza son fundamentales, los cambios en la gestión educativa son básicos para promover las primeras y para valorar y evaluar la calidad del desempeño de las instituciones educativas (Alvariño, *et al* 2000), citado por Cárdenas, Farías y Méndez (2017).

La dirección busca un estilo de liderazgo capaz de dar respuesta a todas las situaciones presentes en la institución, el cual se adapte a los cambios producidos continuamente en el ámbito educativo; los directores dentro de las organizaciones educativas son los encargados de guiar, motivar e influir en sus equipos de trabajo para alcanzar los objetivos educacionales, los cuales han de ponerse en práctica por todos aquellos a quienes les corresponde dirigir.

De acuerdo a la Dirección Escolar Efectiva documento 4, Primera Edición 2008 del MINEDUCYT define dirección escolar como “el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes”.

Según Chiavenato (2012), citado por Sánchez (2017) la función de dirección está directamente relacionada con la gestión de personas y sus interacciones, así como la manera de conducir las para lograr los objetivos planificados. Además, el autor precisa que para una dirección eficaz es necesario que las personas que conforman una organización estén capacitadas, orientadas y motivadas. Por esa razón, la gestión del director dentro de la institución basa su acción en un conjunto de técnicas necesarias para alcanzar los objetivos educacionales, las cuales han de ponerse en práctica por todos aquellos a quienes les corresponde dirigir.

Por otro lado, en la dirección se introduce el término de liderazgo como un concepto importante en la función de dirección. El liderazgo es considerado como una capacidad por la que el líder motiva a las personas y tiene influencia sobre ellos (Koontz et al., 2012) citados por el mismo autor.

Riveros-Barrera, (2012), citado por Cárdenas C., Farías M. y Méndez C. (2017) menciona que independiente de las diferentes directrices, hay un aspecto común en todas estas visiones y es la importancia de la eficacia de los modelos de gestión en los planes de mejoramiento a nivel institucional y a nivel pedagógico.

Con el fin de que la institución logre satisfacer las necesidades de profesores, estudiantes y entorno, la gestión educativa debe atender, de manera prioritaria el liderazgo en la dirección de las instituciones, el planteamiento de un modelo de gestión pedagógica, la formación permanente de profesores, con perfiles en gestión por competencias, y su actualización constante y permanente. Todo concentrado en un nuevo paradigma de gestión y en cabeza de un líder que oriente estas actividades con una visión compartida y una clara orientación al conocimiento (Jiménez, 2011, citado por Cárdenas C., Farías M. y Méndez C. 2017).

En consecuencia, el papel de la dirección sería el de intervenir en la planificación y ejecución de estrategias, encaminadas no sólo a obtener el máximo beneficio, produciendo resultados con individuos autónomos, para lo cual requiere asumir un liderazgo apropiado a las diferentes situaciones laborales, propiciando así la optimización del desempeño laboral del personal.

## **2.2 Prácticas de innovación**

Las prácticas innovadoras, es la segunda variable de investigación que se presenta en este estudio, de acuerdo al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2017), define las prácticas innovadoras como el conjunto de situaciones que se enmarcan en el contexto institucional y que influyen indirectamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje propiamente dichos (García y Loredo, 2010, p. 247); corresponde al proceso que ocurre en el ámbito educativo y que trasciende “las interacciones entre profesores y estudiantes en el salón de clases, determinadas en gran medida, por las lógicas de gestión y organización institucional del centro educativo” (García, Loredo y Carranza, 2008, p. 4).

Las prácticas de innovación, buscan atender las necesidades presentadas de momento en su mayoría, surgen de experiencias personales por parte de los docentes o también se dan en colaboración con otros actores educativos; también desde la propia escuela o centro escolar se promueve su desarrollo e implementación.

Carbonell (2001), presenta la innovación como un cambio asociado a una situación, es un medio para mejorar y abordar situaciones educativas de forma diferente a las usuales, donde la participación y la aceptación de quienes se involucren en ella, será un aspecto imprescindible para que se convierta en una experiencia innovadora.

De acuerdo con lo anterior, la innovación en el campo educativo supone un esfuerzo deliberado y planificado, donde se parte de reconocer aquello que se pretende cambiar; se tiene una clara intencionalidad, además de establecer de manera explícita sus motivaciones para el desarrollo de la práctica innovadora.

Para Bolívar (2002), la innovación educativa en particular es un cambio en el modo de ejercer la profesión docente que incluye la transformación de los centros escolares. Ese cambio docente y esa transformación organizacional no pueden pasar por alto el protagonismo de la tecnología en la sociedad actual. No solo como herramienta de trabajo, sino como un factor indispensable en el desarrollo de competencias necesarias para el desempeño profesional de los estudiantes. Las prácticas innovadoras en el salón de clases van desde la incorporación de periódicos o pelotas de esponja, hasta calculadora, aplicaciones para dispositivo móvil, sistemas de mensajería, redes sociales, WhatsApp, entre otros. Lo que se debe cuidar es que sea un objeto o un recurso que implique un cambio y una novedad en el aula.

Cómo bien lo dice Oviedo (2012), Si la premisa es formar ciudadanos de espíritu emprendedor, analíticos, con visión empresarial o con un alto grado de adaptación dentro de los acelerados y constantes cambios que genera el desarrollo tecnológico, lo más adecuado sería ampliar un modelo de enseñanza creativa que vincule todo el proceso de formación desde edades tempranas hasta por lo menos el final de la educación media.

A través de la innovación se pueden transformar múltiples espacios del sistema educativo en cuanto a: procesos de enseñanza y disponibilidad de recursos para el aprendizaje; programas de estudio y evaluación de los mismos; nuevas modalidades de aprendizaje; gestión y dirección de la institución educativa; y, uso de tecnología con fines académicos y de apoyo a la gestión educativa. La implantación de innovación en cualquiera de estos procesos tiene un efecto trascendente para transformar la educación, desde el salón de clase hasta la gestión de la institución educativa (Ortega, 2007), citado por Cárdenas, Farías y Méndez (2017).

La importancia de la innovación en términos de gestión se basa en el hecho de que, si la organización no se adapta a las nuevas tendencias de cambio que se requieren, los profesores sí van a hacer lo necesario para desarrollar las actualizaciones que necesitan en sus cursos y/o en sus investigaciones, lo cual es

muy frecuente; puede que algunos con mayores recursos que otros. Si el profesor, para desarrollar su labor docente, requiere hacer “cosas” novedosas para facilitar, enriquecer y fortalecer su quehacer, buscará los mecanismos para hacerlo, dando lugar a lo que Fullan (2007) se refiere: “...el principal problema no es la ausencia de innovación..., sino más bien la presencia de demasiados proyectos inconexos, episódicos, fragmentados y adornados de forma superflua” (p. 53). Tales desarrollos individuales implican esfuerzos aislados, desperdicio de recursos y lo que es peor sin aprendizaje organizacional alguno ya que, desde su puesto cada profesor estaría resolviendo su situación particular, pero sin una planeación colectiva.

Los procesos de innovación son exitosos cuando hay visión compartida, recursos disponibles, capacitación adecuada, cultura de innovación y, cuando se les da la oportunidad a los educadores, prioritariamente, de reflexionar sobre el cambio y sus efectos en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Farías, *et al*, 2009) citado por Cárdenas, Farías y Méndez (2017).

Entonces la concepción de la innovación en la institución inicia cuando se habla de gestionar una innovación, se hace mención a la revisión y reflexión crítica de la vida institucional con el objeto de construir prácticas que tiendan a mejorarla, potenciarla y enriquecerla; es por eso que la Política Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología (ICT) apuesta a mejorar la competitividad del país; pues tiene como fin fomentar y coordinar la innovación, la investigación científica y tecnológica mediante la generación y la difusión del conocimiento, orientados a mejorar la competitividad, la transformación productiva y lograr niveles sostenidos de crecimiento que contribuyan al desarrollo sostenible y al bienestar social. La innovación que impulsa esta política se sustenta en el conocimiento adquirido por medio de la ciencia, la investigación y desarrollo (I+D) y la tecnología.

Es por eso que las prácticas innovadoras se llevan a cabo en las diferentes propuestas didácticas: cambios curriculares, prácticas de evaluación, utilización de tecnologías para la enseñanza, entre otras, y en el desarrollo de proyectos materializados por medio del trabajo colaborativo entre universidad y escuela. Se

trata de experiencias que de manera clara y directa han problematizado algunos aspectos de la realidad educativa.

La innovación se enlaza de manera clara con una concepción que no busca representatividad sino pertinencia y se arriesga a construir conocimiento por medio del estudio de lo habitual y de lo no habitual con la mirada puesta en el aprendizaje genuino.

- a. **Proyectos Complementarios (PC):** Son los proyectos que buscan innovar, a corto plazo, porque apoyan la mejora de los aprendizajes, son importantes porque contribuyen a dar respuestas a problemas concretos del centro educativo.
- b. **Plan Escolar Anual (PEA):** permite a la comunidad educativa llevar a la práctica los objetivos específicos y las actividades que se ha propuesto realizar, haciendo un mejor uso y gestión de los recursos que permitan garantizar una gestión educativa con eficacia y eficiencia. Durante el mes de octubre se evalúa y se elabora el Plan Escolar Anual, para ser aprobado en el mes de noviembre y presentado a la comunidad educativa al inicio del año escolar para que todos lo conozcan.

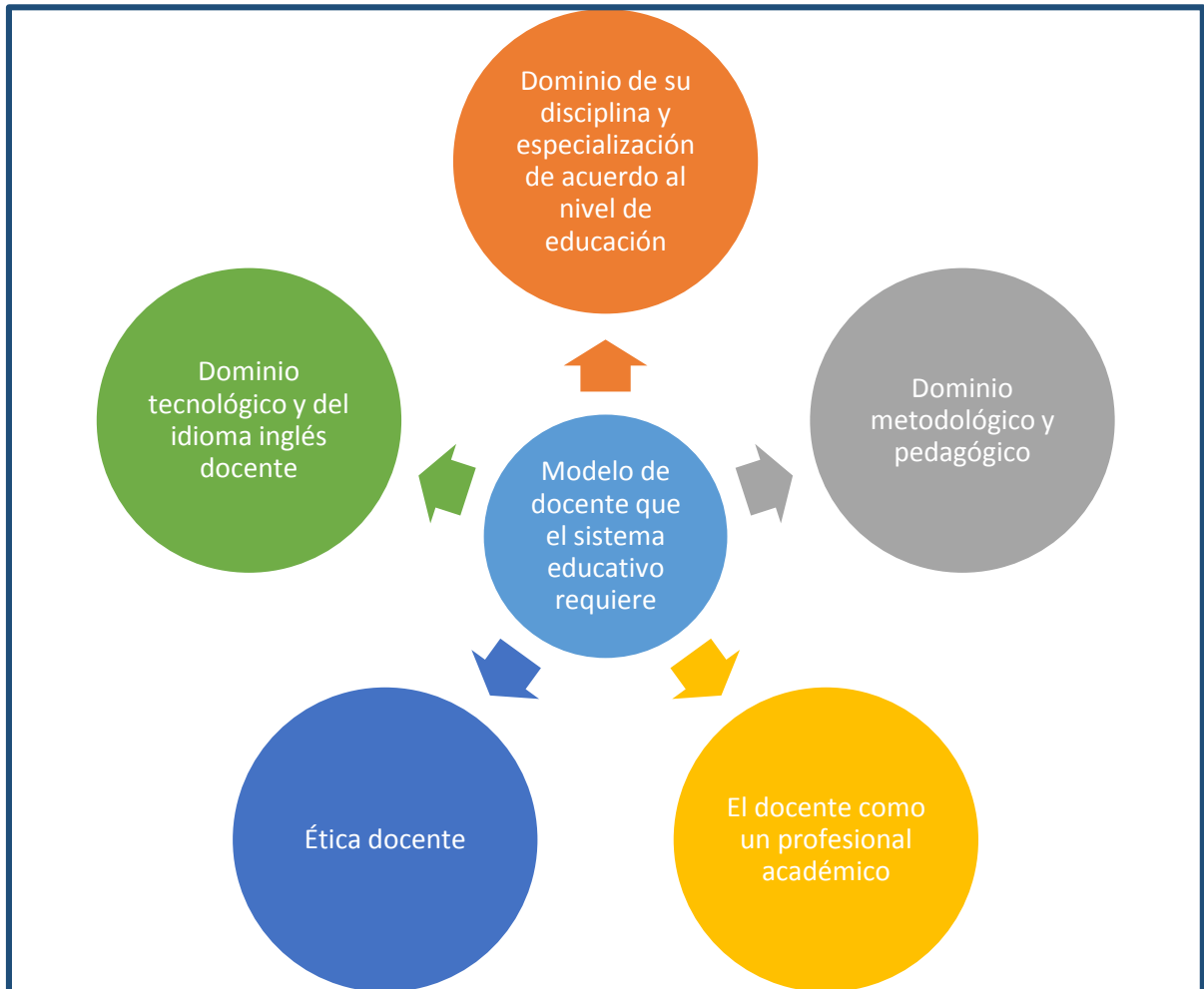
Para ir finalizando , Ríos (2003), citado por Jerez, O. y Silva C., Eds, (2017), plantea que podemos decir que una innovación conlleva un cambio que no se reduce exclusivamente a la introducción de nuevas técnicas y metodologías, sino también, a la modificación de las ideas, prácticas y estrategias que se desprenden de aquella y que necesitan del aprendizaje y la disposición del docente para ponerse en práctica; por lo que se identifica la necesidad de incorporar a las prácticas de innovación, los temas de modelos innovadores en formación docente y tecnología e innovación de la práctica docente.

### **2.2.1 Modelos innovadores en formación docente**

El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) tiene en su Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público (2015-2019), el Modelo de docente que el sistema educativo requiere, este programa tiene

como objetivo contribuir con el mejoramiento de la educación a partir del desarrollo articulado de procesos de formación inicial, actualización y especialización docente que basados en las necesidades del sistema educativo y el profesorado, propicien mejores prácticas en el centro educativo y en el aula.

Este modelo de docente debe tener:



*Figura 1: Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público (2015-2019). Modelo de docente que el sistema educativo requiere. Elaboración propia*

Con la intención de indagar más acerca de cómo aprenden los profesores y qué favorece los cambios en la práctica, Díaz-Barriga (2010) llevó a cabo una revisión de modelos innovadores aplicados en diferentes contextos donde encontró que:



- a) El docente debe tener una participación activa en la innovación curricular y comprender sus fundamentos teóricos para que la lleve a la práctica.
- b) Se deben considerar los conocimientos y experiencias previas del docente y del contexto.
- c) El cambio de paradigma debe incluir no solo las concepciones y la práctica sino también el contexto en el que se lleva a cabo. Se debe partir de una cultura organizacional de innovación que permita la formación de comunidades de aprendizaje colaborativas con otras comunidades.
- d) Innovar implica asumir riesgos, equivocaciones.
- e) La formación debe ser significativa, conectada con las experiencias en el aula.
- f) Condiciones laborales, formación docente, gestión y evaluación son factores que deben ser congruentes entre sí. El contexto laboral y la organización del tiempo deben permitir que haya espacios de interacción donde se discute y reflexiona en colectivo.

Con fundamento en lo expuesto por la autora, se puede decir que la gestión escolar a través de la vida cotidiana del centro y la manera en que se trabaja de manera global, crea una cultura organizacional de innovación. El cambio de concepciones debe ser simultáneo, tanto de administradores y directivos como docentes. El contexto incluye a todos los actores educativos y sus necesidades de formación. Si alguno de esos actores, incluyendo a padres de familia, no se involucra en el cambio deseado, se convertirá automáticamente en un obstáculo.

Por otro lado, la innovación educativa no se circunscribe solamente a la innovación de la práctica docente o el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, sino que aquella es un proceso constante que trasciende estos aspectos y que requiere, para su implementación, el soporte de procesos administrativos que respalden las iniciativas de los profesores y estudiantes (Crossan y Apaydin, 2010; Farías, 2009).

En este contexto el docente “deja de ser una autoridad y pasa a ser un facilitador de los aprendizajes, la fuente de los mejores recursos, el forjador del

entorno en el que aprenderán los estudiantes” (Ruiz, 2013, p.103) En esta misma línea, Romero (2010), citado por Jerez, O. y Silva C. (2017), plantea que “el docente debe seleccionar un contexto que aporte una experiencia rica en estímulos de aprendizaje y debe incentivar el interés de los estudiantes, favoreciendo su capacidad de reflexión, de conceptualización y de aplicación de conocimiento” (p.26). Desde el fundamento anterior, se desprende la necesidad del compromiso por parte de los docentes, al ser éstos los principales protagonistas en el diseño e implementación de la innovación; el carácter colectivo de ésta hace inminente la necesidad de reflexión constante, apropiación y revisión de los avances y dificultades del proceso.

### **2.2.2 Tecnología e innovación de la práctica docente**

La necesidad de renovar los métodos de enseñanza ha llevado a una implementación en aumento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en la escuela. Las diferentes estrategias para llevarlo a cabo han dejado algunas lecciones, aunque sigue siendo un campo en el que falta mucho por conocer y hacer.

Como fruto de algunas experiencias en centros TICs en España, Amor *et al.* (2011) sugieren que para implementar dichas Tecnologías en las aulas es necesario profesionalizar los equipos directivos y una vez teniendo el recurso, cambiar de mentalidad al profesorado, ya que contar con las herramientas no cambia la práctica docente. Es preciso Integrar los recursos tecnológicos a los procesos de enseñanza-aprendizaje, haciendo los ajustes necesarios al currículo, para mejorar la calidad. Apoyarse en un coordinador TIC (que no sea solo en asistente técnico). Y, por último, presupuestar el costo permanente de mantenimiento, actualización, capacitación, infraestructura, etc.

Algunos beneficios del uso de las TICs en la metodología de enseñanza fueron desarrollados en ambientes áulicos de mayor participación y al mismo tiempo mayor independencia y reflexión en los estudiantes. En los profesores, generó mayor unión para enfrentar el reto del cambio. Para ello, se cuenta con la

definición de Baelo y Cantón (2009) quiénes, desde una perspectiva educativa y social, señalan que las TICs son herramientas que facilitan los procesos de información y comunicación con el objetivo de construir y difundir el conocimiento que satisfaga las necesidades de una determinada sociedad. Estas nuevas necesidades requieren de nuevas funciones y personal que las realice.

Algunas de las ventajas del uso de las TICs en la docencia y el empleo de las TICs en el proceso enseñanza-aprendizaje tiene múltiples ventajas las cuales se ven reflejadas en el mejoramiento de la calidad educativa, siendo que permite la posibilidad de interactuar con la información de las partes que intervienen en la misma.

- 1- Ruptura entre espacio-temporales en el proceso enseñanza-aprendizaje. Las TICs tienden a desarrollar interacciones de comunicación e información mediáticas las cuales permiten que las diferentes instituciones superiores tengan acceso a ofrecer curso en línea con el propósito de que todos tengan acceso a prepararse desde cualquier lugar en el que se encuentren.
- 2- Mejora la comunicación entre los distintos agentes del proceso enseñanza-aprendizaje. Las TICs transforman las formas y tiempos de interacción entre docentes y estudiantes, favoreciendo y aumentando la información entre ellos más allá de los límites académicos de la institución a la que pertenezcan, sea que se tenga alguna duda o se tenga que realizar una consulta al instructor se puede realizar desde cualquier lugar y en el momento en que se requiera. (Marqués, 2001).
- 3- Enseñanza más personalizada. El proceso enseñanza-aprendizaje por medio de las TICs ofrece al estudiante diferentes formas de elección del cuándo, cómo y dónde estudiar o en su defecto los intereses formativos planificados por docente (Salinas, 1997).
- 4- Acceso rápido a la información. Con esta herramienta permite un acceso rápido y eficaz de docentes y estudiantes a la información y utilizando de forma más eficiente las diferentes fuentes informativas que existen en la red. (Lara y Duart, 2005)

- 5- Eleva el interés y la motivación de los estudiantes. Motiva a los jóvenes y capta su máxima atención por ser una herramienta de innovación, así como los incita a que pongan más interés en la clase, trabajan más y a la vez su aprendizaje se hace más significativo ya que le permite interactuar con la tecnología, existiendo la posibilidad de dialogar, utilizando la conectividad en internet siendo esta red muy atractiva llamando su atención. (Fernandez et al., 2006).
- 6- Mejora de la eficacia educativa: nos damos cuenta que en las TICs se encuentran infinidad de recursos educativos que nos proporcionan la facilidad de realizar y desarrollar metodologías didácticas que nos servirán para fortalecer la enseñanza efectiva y formativa que deberá realizar en las aulas.
- 7- Permite que el profesor disponga de más tiempo para otras tareas: las TICs como herramienta docente permite al maestro dedicar más tiempo a estimular el desarrollo cognitivo (Mata, 2002); siendo a la vez que, por medio de, internet, se encuentran cursos donde el docente tiene la oportunidad de actualizarse continuamente y le ayudan para mejorar sus competencias.
- 8- Actividades complementarias de apoyo al aprendizaje. Las TICs son útiles para realizar actividades complementarias que serán de gran utilidad para los estudiantes ya que se encuentra infinidad de información que pone a su alcance y enriquecen los procesos de enseñanza-aprendizaje.

De esta forma el docente realiza trabajos que fomenten la vinculación de la docencia innovando con la tecnología, a fin de contribuir a la solución de problemas propios del ejercicio docente.

Por otro lado, tomando como referencia a diversos autores, Baelo y Cantón (2009) han preparado una lista de los beneficios de la incorporación de las TIC en la educación superior: la facilidad de acceso a la información, la fiabilidad y rapidez para su procesamiento, la variedad de canales de comunicación, la eliminación de las barreras espacio-temporales, las posibilidades de feed-back, el desarrollo de espacios flexibles para el aprendizaje, la potenciación de la autonomía personal y el desarrollo del trabajo colaborativo, el desarrollo de las actividades docentes e investigadoras, entre otras.

En el Salvador también se apuesta al desarrollo educativo y a través del MINEDUCYT se capacita constantemente a los docentes del área pública, en el 2018 capacitó a más de mil docentes, en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) dirigida a docentes que forman parte del programa “Una Niña , Un Niño, Una Computadora “. Los docentes iniciaron con la Unidad 1: “Fundamentación de las TIC”, a través de la cual se familiarizan con las computadoras, los programas de ofimática y la administración de su cuenta de correo electrónico.

Durante 40 horas presenciales, los docentes adquirieron competencias en el uso y cuidado de los dispositivos tecnológicos, permitiéndoles utilizar los recursos tecnológicos en el aula y de esa forma se irán capacitando en las siguientes unidades. La integración de las TIC busca que los docentes adquieran conocimientos y habilidades en los principales programas educativos instalados en las computadoras; logrando al final la elaboración de guiones de clases que integren el uso didáctico y pedagógico de las TIC.

### **2.3 Calidad de la enseñanza preuniversitaria**

Para lograr la institución de educación de calidad que todos queremos, se debe tomar en cuenta que las escuelas deben preparar a sus estudiantes para actividades de la vida real, estas actividades de la vida real deben estar orientadas al entorno de vida de cada estudiante, si estos son de un área rural su preparación para la vida real será enfocada al quehacer diario de ese entorno, mientras más actual sea el entorno los centros educativos deberán contar con una innovación mayor relacionada con los avances tecnológicos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos; OCDE (1995) define la educación de calidad como aquella que “asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles en la vida adulta” (p.4).

Existen varios factores que determinan la calidad de educación en los centros educativo entre ellos están los factores económicos, recursos, la dirección

administrativa y la pedagogía que se aplica para, poder enfocar mejor los objetivos de una buena educación. Educación cambiante como el ritmo del mundo en el que vivimos:

- Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.
- Los recursos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, tiempo de dedicación. Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso
- La dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control...
- Aspectos pedagógicos: PEC (proyecto educativo de centro), PCC (proyecto curricular de centro), evaluación inicial de los estudiantes, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.

Los centros educativos promueven el progreso en los estudiantes en varios aspectos, intelectuales, sociales, morales y emocionales, estos conllevan a una serie de compromisos que debe tener el centro educativo para poder aportar calidad a la educación.

Según Giné, C. (2002), desde la esfera de los valores, un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para:

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada estudiante para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.

- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado).
- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad.
- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

Nuestro país se suma al constante avances educativos, el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) implementó el Plan Social Educativo "Vamos a la Escuela" ; durante el 2009 – 2014, este plan buscó reformar el sistema educativo en general, para lograr la formación integral de personas conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y la nación profundizando en el conocimiento, habilidades y destrezas necesarias para lograr su plena realización en el plano social, cultural, político y económico mediante la aplicación del conocimiento crítico y creativo.

Esta reforma del sistema educativo consistió en considerar a la escuela como un espacio de formación integral donde se sustituye el concepto de escuela que imparte aprendizaje de nociones para pasar a un modelo donde la escuela desarrolla una estrategia de aprendizaje a través de la investigación. Se contempla además la provisión de herramientas de enseñanza vinculadas a las nuevas tecnologías de la información.

El plan social educativo “Vamos a la Escuela” implementó programas que integró actividades que se cumplieron para lograr al máximo los objetivos propuestos en el parámetro técnico-político del gobierno en ese momento en cuanto a educación se refiere; en la imagen se presentan los programas de desarrollo implementados en el plan:

Figura 2, Programas del Plan Social “Vamos a la Escuela”



El Programa Cerrando la Brecha del Conocimiento, tuvo como objetivo elevar la calidad de la educación en los niveles de educación parvularia y básica del sistema educativo público, buscando un mejor rendimiento académico por medio del enriquecimiento curricular basado en la actualización docente para la enseñanza de las Ciencias Naturales, Matemática, Lenguaje y en la ampliación del acceso a la tecnología.

De acuerdo al objetivo del programa descrito anterior se determina que el sistema educativo público del país ha hecho grandes esfuerzos por mantenerse innovado, con la gestión de desarrollo del Plan Educativo, se logró alcanzar pequeños pasos de calidad en la educación salvadoreña.

Dando continuidad al plan anterior y con el objetivo de mantener un sistema educativo de calidad, el MINEDUCYT implementó el Plan Nacional de Educación (PNE), en función de la Nación 2014-2019. Este plan busca alcanzar una educación



de calidad con inclusión y equidad social, desde una concepción integral del desarrollo humano. Este plan es claridad de un desarrollo y profundización del Plan Social Educativo Vamos a la escuela, con el cual se emprendieron una serie de acciones importantes para mejorar la calidad educativa y la cobertura desde un enfoque de derechos humanos y de política social.

Para el Plan Nacional de Educación (PNE), en función de la Nación 2014-2019, la calidad educativa se refiere no al mero rendimiento escolar, sino a la eficacia del sistema para la habilitación de capacidades productivas y ciudadanas que son útiles para que la persona sea fin y medio del progreso y la transformación social. El Plan propone nueve ejes estratégicos que son una profundización del Plan Educativo Vamos a la Escuela; estos nueve ejes estratégicos servirán para afrontar los retos de la educación y su aplicación total garantizará una educación de calidad a la sociedad desde su etapa inicial hasta la educación pre universitaria poniendo a la disposición de la educación superior a jóvenes listos a enfrentar y construir su realidad en el país.

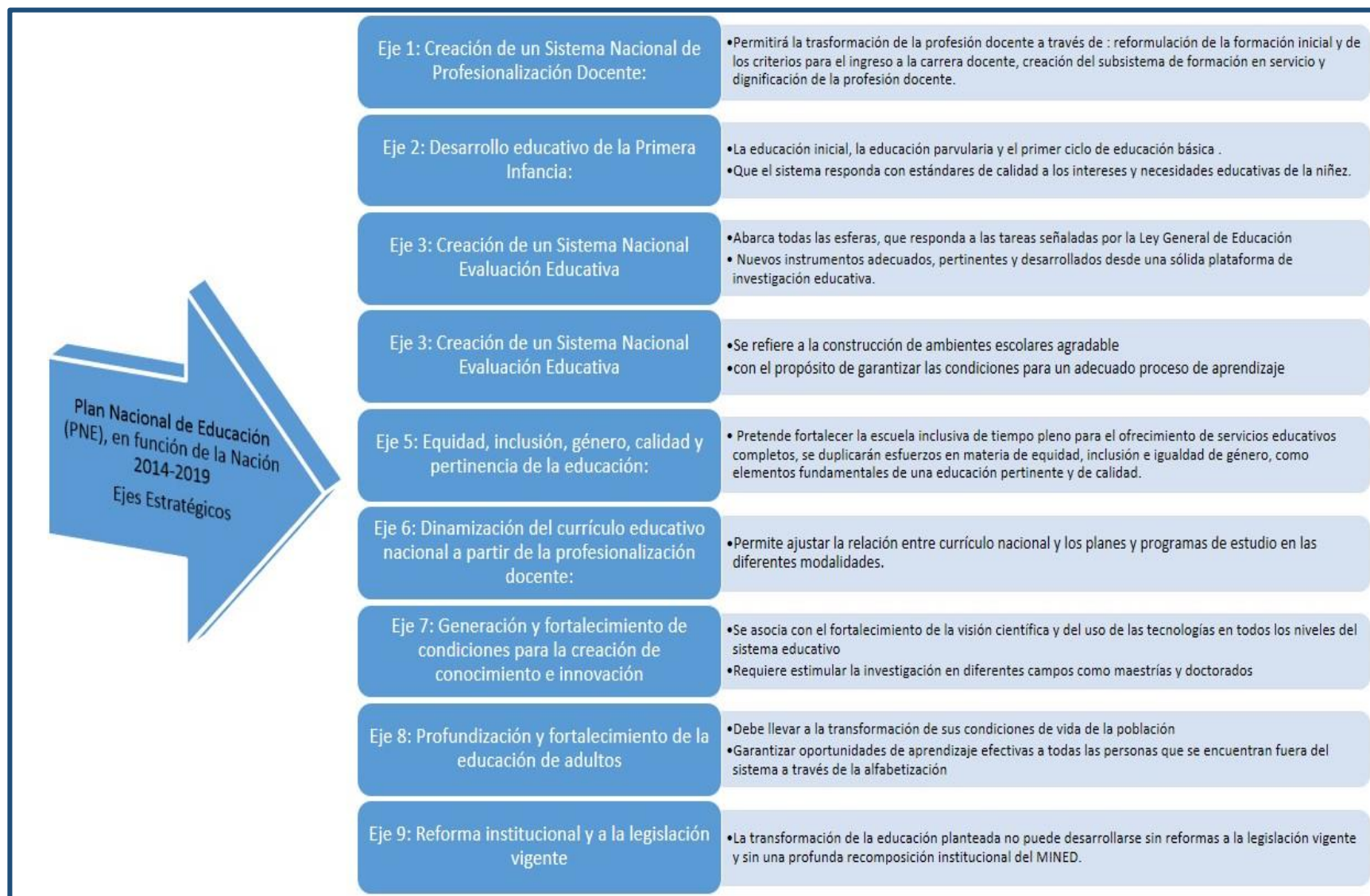


Figura 3: Plan Nacional de Educación (PNE), en función de la Nación 2014-2019. Ejes Estratégicos. Elaboración propia

El Plan Nacional de Educación (PNE), en función de la Nación 2014-2019 tiene como fin construir un plan de educación que esté en función de la nación y asumir los principales retos estratégicos, encarar el atraso de la educación en El Salvador, para convertirla en una prioridad nacional que movilice a todo el país y a los diferentes sectores de la sociedad.

Por lo tanto, la innovación y actualización continua, nos llevará a una mejor calidad en la educación, por eso se puede relacionar la innovación educativa como el medio por el cual se puede lograr una mejora en la educación dando así, como resultado una calidad educativa de punta.

Para que exista una escuela de calidad Murillo (2007) presenta el listado de factores que son claves para crear la cultura de eficacia en un centro escolar. Uno de ellos juega un papel muy importante en la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria como lo es el currículo de calidad que se verá más afondo en el siguiente apartado.

### **2.3.1 Currículo de calidad**

El tema de currículo es fundamental para determinar si una escuela cuenta con una educación de calidad o no. Por esa razón Creemers y Scheerens (1994) lo incluye como parte de su modelo comprensivo de eficacia educativa, utilizándolo como elemento integrador del proceso de eficacia escolar.

El MINEDUCYT en su Manual de Aplicación del instructivo para la Acreditación de Centros Educativos Privados (2013) tiene su definición de desarrollo curricular como el esfuerzo conjunto y planificado de acciones educativas que implementa la institución, el cual se expresa en los planes de estudio metodologías didácticas recursos de enseñanza- aprendizaje, instrumentos de evaluación y orientación, el accionar general de los educadores, así como la administración educativa

Bajo esa misma línea ODEICE (2012) presenta la definición de La Gestión Curricular como el proceso de estimular y dinamizar el desarrollo del currículo en sus diferentes fases o etapas: investigación, programación, instrumentalización,

ejecución y evaluación. Se puede llevar a cabo en el nivel macro, por ejemplo, el Ministerio de Educación, o a nivel micro, desde los centros educativos.

Además, tiene relación con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo escrito, enseñado y comprobado en todas las disciplinas. Lo anterior implica, implementar y monitorear el currículo.

“En ese afán, está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución” (Fernández, 2001).

En El Salvador, el currículo nacional se sustenta en una teoría pedagógica que orienta sus componentes y el conjunto de la práctica educativa, en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo nacional.

Al respecto, toda teoría educativa es una elaboración intelectual que incorpora, articula y desarrolla un conjunto de categorías, conceptos y principios científicos para explicar los hechos y procesos educacionales, orientando una acción razonada y fundamentada sobre ellos.

En ese sentido, “el Currículo Nacional de El Salvador se caracteriza por ser humanista, constructivista y socialmente comprometido”. (MINED, 1999) Constructivista ya que se basa en las fuentes filosófica y epistemológica, psicológica, sociológica y antropológica. Se dice socialmente comprometido ya que asume a la persona como un ser en permanente búsqueda, que busca responder a las características socio-culturales de las personas y las colectividades. Humanista porque se basa en las tesis filosóficas, sociológicas y antropológicas.

En los fundamentos curriculares de la educación nacional, el MINEDUCYT define que el nivel pre universitario es el nivel complementario de la Educación Básica, es el inicio de la educación profesional y habilita para niveles superiores de educación y en su organización curricular se comprende el bachillerato general y el bachillerato técnico-vocacional y está organizada en tres áreas de formación: básica, aplicada y técnica. Las dos primeras son comunes a los dos bachilleratos, mientras que el área de formación técnica se desarrolla prioritariamente en el bachillerato técnico vocacional.

El área de formación básica comprende el conjunto de conocimientos que se seleccionan y organizan en torno de los contenidos propios de las ciencias y las humanidades y está conformada por las asignaturas: Lenguaje y Literatura, Matemática, Ciencias Naturales, Estudios Sociales y Cívica, Idioma Extranjero, Informática y Orientación para la vida.

El área de formación aplicada, se orienta a la formación personal y social; comprende el desarrollo de conocimientos de carácter multidisciplinario que propician la formación integral del educando requeridas en el perfil objetivo y en la práctica de valores morales, espirituales, ecológicos, democráticos y cívicos. Incluye también el ámbito de los conocimientos instrumentales complementarios a la formación básica y está conformado por las asignaturas: Seminarios, Curso de Habilitación Laboral y Moral, Urbanidad y cívica; ésta última incorporada en el 2018.

El Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), dentro de sus actualizaciones e innovaciones presentó en su Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” el Programa para el Desarrollo de un Currículo Pertinente y la generación de Aprendizajes Significativos el cual tiene como objetivo, propiciar el desarrollo de procesos educativos centrados en el aprendizaje del estudiantado a partir del diseño y concreción de un currículo que favorezca la formación integral de la persona mediante el desarrollo de sus distintas capacidades, aplicando diferentes estrategias innovadoras en el aula.

El MINEDUCYT, apuesta a una educación de calidad; es por eso que da continuidad al plan anterior, con los ejes estratégicos del Plan Nacional de Educación en Función de la Nación; en su primer eje, Creación de un Sistema Nacional de Profesionalización Docente, apuesta a la formación de profesores al más alto nivel académico, que cuenten con las herramientas y la capacidad crítica y reflexiva para imaginar escenarios y estrategias contextualizadas que permitan lograr un aprendizaje de calidad.

Por tanto, la educación se convierte en el “mediador” para que la gran cantidad de información que circula en las redes sea un conocimiento valioso para

la sociedad. Específicamente, las instituciones educativas de todos los niveles, tienen el compromiso de ayudar a la sociedad a entender los cambios que se están dando y la forma de abordarlos, así como la preparación de futuros profesionales con conocimiento apropiado y con capacidad de ser agentes de cambio en su medio (Lavin y Farías, 2012) citados por Cárdenas C., Farías M. y Méndez C. (2017).

La fortaleza de las instituciones educativas para enfrentar los retos de innovación, necesita generarse de una actitud individual y colectiva abierta hacia el aprendizaje permanente y dirigido al logro de una visión compartida. Una comunidad versátil, acorde con la era del conocimiento, que funciona como un sistema vivo que se recrea a sí mismo, en evolución constante, a través de su aprendizaje (Senge, *et al* 2012).

El currículo es responsable de crear escenarios que permitan la innovación permanente como lo demanda el siglo XXI, que se enfrenta a la incertidumbre. Una de las pocas certezas, es que el mundo seguirá evolucionando a una velocidad cada vez más rápida, y con él las demandas a la educación y la innovación misma. La necesidad de implementar la tecnología, formar a los actores educativos y reestructurar la organización del trabajo, conectan a la gestión con el éxito de la innovación y a la exigencia de actualizar el conocimiento de lo que pasa en las instituciones a través de investigaciones que ofrezcan información que agilice la innovación.

Murillo (2008) presenta una de las características del currículo y señala que hay que prestarle atención por lo siguiente; el currículo de calidad también debe prestar atención a la diversidad, ya que todos los miembros de la comunidad estudiantil deben estar integrados en las aulas y en las actividades que se desarrollan en ellas; por ello, el profesor debería crear actividades preparadas para los estudiantes, adecuadas a los diferentes ritmos de aprendizaje, conocimientos previos y expectativas del alumnado. A través de las investigaciones se ha demostrado que las aulas más eficaces son aquellas donde el profesor se ocupa de los estudiantes que más lo necesita.

También enfoca otra característica dándole mucha importancia a la utilización eficaz de los recursos didácticos ya sean estos de tipo tradicional o aquellos relacionados con la tecnología de la información y la comunicación, se ha demostrado estar asociado a su buen rendimiento de los estudiantes.

### CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

El Capítulo de la metodología de la investigación se divide en dos partes. En la primera se fundamenta la elección del método y el enfoque metodológico más adecuado para indagar sobre la problemática dando respuesta a la siguiente interrogante *¿De qué manera la gestión educativa en el Centro Cultural Salvadoreño Americano incide sobre las prácticas de innovación, para mejorar la calidad de la enseñanza pre universitaria?* Así mismo se muestran los participantes; constituidos por, estudiantes, docentes y directivos del centro educativo privado del área de San Salvador, a quienes se les aplicaron los instrumentos elaborados por la investigadora, fundamentados en el marco teórico, quienes dieron respuesta a la pregunta y objetivo de este caso.

En la segunda parte se desarrolló el procedimiento para recabar los datos de la investigación; incluyendo en ésta la estrategia de análisis de datos.

Con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados en el caso, se conoció las perspectivas de los diferentes actores educativos, abordando la indagación de la siguiente manera:

a) La investigación por su profundidad es de tipo descriptiva, debido a que pretende obtener un mejor conocimiento en el campo de estudio; describiendo la incidencia de la gestión educativa en las prácticas innovadoras, orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria en el Centro Cultural Salvadoreño Americano. En tal sentido Chávez (2003, p. 320) sostiene que la investigación descriptiva: “es aquella que se orienta a recolectar información del estado real de las personas, sujetos, objetos situaciones o fenómenos tal como se presenta en el momento de su recolección”.

b) Se enmarca dentro del enfoque Cualitativo, tal como lo definen Moreno *et al* (1995): “la investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva” (p. 63); es decir, a partir de las observaciones que se hicieron a los involucrados para determinar con base al conocimiento de ellos y no



deductivamente, como lo arrojan supuestos formulados por algún investigador externo; en este sentido, se parte de reconocer una propuesta educativa, unas prácticas y unos actores que han logrado configurarse. La recolección de los datos y el análisis, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta el trabajo de campo y, desde luego, va sufriendo modificaciones, sin perder el objetivo de responder a la pregunta de investigación.

Se construye el conocimiento partiendo de la información suministrada por las distintas personas que interactúan en una situación determinada ya que, en cualquier contexto específico se comparten una situación, creencias y actitudes. Para que un investigador pueda comprender esa realidad social específica primero, debe comprender el marco de referencia particular de ese contexto.

c) Se optó por el estudio de caso, ya que resulta ideal para estudiar la particularidad y complejidad del caso bajo estudio (Stake, 1995), dado que el interés se enfoca en lo específico y es necesario analizar con profundidad el contexto para responder al planteamiento del problema. Además, Stake (1995) prefiere considerar el caso como un sistema integrado que se centra en lo específico, no en lo general: “el caso es algo específico, complejo y activo” (p. 2).

El caso puede ser una persona, un aula, una institución, un programa, una política, un sistema, pero en esta investigación se estudia una institución como un fenómeno en lo particular.

Diferentes autores se refieren a éste como un método, una estrategia, un enfoque, y no siempre de forma coherente; se selecciona el término *enfoque*, para indicar que el estudio de caso tiene una intención de investigación y un propósito metodológico de mayor amplitud, que afectan a los métodos seleccionados para la recogida de datos. Para Stake (1995), el estudio de caso es una estrategia metodológica que resulta pertinente para desarrollar indagaciones que giran en torno a preguntas sobre las dinámicas internas de los procesos de enseñanza-aprendizaje. El mismo autor cita a Mertens (2005) define al estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad;

que es visto y analizado como una entidad, constituye un método para aprender respecto a una instancia compleja, basado en un entendimiento comprensivo de esta instancia como un “todo” y su contexto, mediante datos e información obtenidas por descripciones y análisis extensivos.

La principal finalidad al emprender un estudio de caso es investigar la particularidad, la unicidad, del caso singular. Stake (1995) se centra en la indagación disciplinada y cualitativa sobre el caso solo, singular. “El investigador cualitativo destaca las cuestiones de matiz, la secuencialidad de los acontecimientos en contexto, la totalidad de la persona” (p.12)

El mismo autor recuerda dos puntos relevantes. *Primero*, la importancia de que quien decida emplear el estudio de caso en su investigación reconozca la tradición de la que parte. *Segundo*, que estudio de caso no es sinónimo de método cualitativo. Es un error muy común. Lo que define un estudio de caso es su singularidad: la del fenómeno que se estudia.

Merriam (1988), hace énfasis sobre lo cualitativo, lo particular y lo singular, además de señalar un importante modo de razonamiento en la interpretación de los datos. “El estudio de caso cualitativo se puede definir como una descripción y un análisis intensivos y holísticos de una entidad, un fenómeno o una unidad social. Los estudios de caso son particularistas, descriptivos y heurísticos, y en el tratamiento de las diferentes fuentes de datos se apoyan fuertemente en el razonamiento heurístico” (p. 41).

Además, un estudio de caso es una indagación que se realiza de forma práctica que investiga un fenómeno real en su auténtico contexto (Yin 1994), citado por Simons (2011).

d) Con el propósito de dar respuesta a la pregunta de investigación y a sus objetivos, se estableció un diseño de investigación no-experimental, la cual pretende hallar una explicación o causa del fenómeno que se estudia sin manipular variables en el contexto cotidiano (Valenzuela y Flores, 2012). Es decir, que este

diseño se orienta en analizar los fenómenos a partir de observaciones de su contexto natural (Hernández, 2010).

e) El diseño, al igual que la muestra, la recolección de los datos y el análisis, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y desde luego, va sufriendo modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés.

### **3.1 Participantes**

Se ha seleccionado como centro educativo al Centro Cultural Salvadoreño Americano, una organización no gubernamental, sin fines de lucro, no religioso, apolítico, destinada a la formación académica en diferentes rubros. La investigación se centra en el Bachillerato General del mismo.

Por ende, se valora el trabajo del Director del Bachillerato General, cuya función es velar y responder por el cumplimiento de las disposiciones legales que norma la educación formal, asegurar el mejoramiento de la enseñanza de conformidad con la orientación que las autoridades le impriman, organizar los servicios técnicos-administrativos y procurar el bienestar de los estudiantes y personal del establecimiento manteniendo la armonía y la cooperación.

De igual forma se estudia una muestra del personal docente, que lo constituyen los profesores de planta, los profesores de medio tiempo y profesores hora clase. Como menciona Hernández S. (2010), la muestra en las investigaciones cualitativas es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual habrá que recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

También a esta investigación se incorpora una muestra de los estudiantes únicamente de 3er año para tener su punto de vista más cercano al tema de investigación pues su especialidad está enfocada directamente para el área laboral, y así poder triangular los resultados de los diferentes grupos focales a estudiar a través de la entrevista semiestructurada, observaciones y revisión de documentos

Es por ello que se ha determinado entrevistar al Director como máxima autoridad ante el MINEDUCYT y una muestra docente, para constatar que el trabajo que reporta el docente, es el supervisado, o ejecutado desde Dirección del Bachillerato General; así como también se estudiará la recolección de datos por parte de los estudiantes para constatar la ejecución de la labor docente.

Vale destacar, que interesa la profundidad de las respuestas, no la cantidad de entrevistados, se analizará a partir de todos los instrumentos que se estarán utilizando y las funciones de todos los actores del proceso educativo.

La institución de estudio es el Centro Cultural Salvadoreño Americano, con código de infraestructura 20471 y acuerdo 15-0671, ubicado en Calle Sisimiles y Boulevard los Héroe, frente a Metrocentro Norte, presta los servicios educativos 1er y 2º año de Bachillerato General y 3er año de Asistente Técnico Bilingüe.

**Tabla 1. Población que lo conforma 2018**

<b>DIRECTIVOS</b>		14
<b>PLANTA 2018</b>	<b>DOCENTE</b>	
	Tiempo completo	16
	Medio tiempo	13
	Hora clase	26
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>
<b>POBLACIÓN ESTUDIANTIL 2018</b>	Primer año	389
	Segundo año	304
	Tercer año	243
	<b>TOTAL</b>	<b>936</b>

La institución cuenta con 14 directivos, distribuidos en diferentes áreas; además, en su planta docente cuenta con 55 maestros, entre ellos se tiene maestros contratados a tiempo completo, medio tiempo y hora clase. Se entrevistó únicamente a los docentes cuyo contrato sea tiempo completo y medio tiempo que son los responsables a realizar las planificaciones y atender todas las actividades extracurriculares que la institución desarrolla durante el año lectivo.

Se excluyen de la investigación los docentes hora clase debido a que ellos únicamente cumplen con la planificación y el trabajo en clase durante sus horas asignadas pero siempre sin perder la mística de trabajo institucional, se les proporcionan las planificaciones realizadas por los docentes cuyo contratos son tiempo completo y medio tiempo, estos docentes terminan sus horas asignadas en la institución y la mayoría de ellos se trasladan a diversas instituciones educativas donde también cumplen con un par de horas clase asignadas.

Hernández S., establece que no hay parámetros definidos para el tamaño de la muestra (hacerlo va ciertamente contra la propia naturaleza de la indagación cualitativa). Es por ello por lo que se trabajó solamente con el director 4 docentes y 7 estudiantes de la institución.

El universo estudiantil es de 940, entre 1º, 2º y 3er año. Tomando en cuenta para la aplicación de los instrumentos mediante la técnica de selección al azar, únicamente los 247 estudiantes de último año de los que se tomó la muestra. Christensen (2006), citado por Hernández S. (2014), asegura que la asignación al azar, es una técnica de control que tiene como propósito dar al investigador la seguridad de que variables extrañas, conocidas o desconocidas, no afectarán de manera sistemática los resultados del estudio; esto coincide con lo planteado anteriormente por lo que no se tienen parámetros definidos de su selección.

Cabe mencionar que Rodríguez (1999), citado por Chinche (2009), señala que el “proceso no se basa como en otros enfoques de investigación, en el supuesto de que todos los miembros de una población dada tienen el mismo valor como fuentes de información y, por tanto, la elección de uno de ellos es mera cuestión de

azar. Los entrevistados considerados en una investigación cualitativa se eligen porque cumplen con ciertos requisitos que, en el mismo contexto educativo o en la misma población, no cumplen otros miembros del grupo o comunidad” (P.139).

### **3.2 Instrumentos**

Para la búsqueda de la consecución de los objetivos planteados en la presente investigación, se diseñó la entrevista semiestructurada, se aplicó a un directivo, a 4 docentes y 7 estudiantes, partiendo de la reflexión del tema expuesto, con la intención de recoger toda la información necesaria para posteriormente integrarla de manera congruente y así responder a las inquietudes que se plantearon desde el comienzo.

Según Hernández S. (2010), este tipo de entrevistas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información, ya que brinda la posibilidad de acceder al conocimiento y obtener la información que se necesita para el desarrollo de la investigación directamente de los personajes implicados en la escena educativa, de su propia voz y matizada por su propia experiencia y sus vivencias personales. Con respecto a las entrevistas de tipo semiestructurada, Mayan (2001) plantea que estas recolectan datos de los individuos participantes, a través de un conjunto de preguntas abiertas formuladas en un orden específico. En tal caso, los reactivos planteados fueron previamente construidos, pero al momento de la entrevista se esperaba profundizar más sobre ellos participando entrevistado y entrevistador.

Principalmente la intención u objetivo que se tiene con este tipo de instrumento es el de ver los puntos de vista de los agentes entrevistados, puntos de vista que posiblemente no puede ver el entrevistador desde afuera, sino solo cuando los escucha hablar, expresarse, cuando logra interpretar el lenguaje no verbal, y todo lo que él pueda sacar de las interacciones que se den en la entrevista que no tiene sólo que ver únicamente con las respuestas que su interlocutor le dé. “El

propósito de la entrevista de investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos” (Kvale, 1996, citado en Martínez, 2006, p. 140).

Finalmente, lo que permite hacer un buen análisis de todo lo encontrado es cada detalle que arroje la entrevista. Como ya se dijo anteriormente, todo lo que esté relacionado con las interacciones que se presenten, pues de estas también puede surgir referencias y complementos que puedan orientar al entrevistador como por ejemplo: “La observación de sus movimientos, sigue la audición de su voz, la comunicación no verbal (que es directa, inmediata, de gran fuerza en la interacción cara a cara y, a menudo, previa a todo control consciente) y toda la amplia gama de contextos verbales por medio de los cuales se pueden aclarar los términos, descubrir las ambigüedades, definir los problemas (Martínez, 2006, p. 139).

Sumado a lo anterior, también se aplicó la observación directa de las instalaciones y sus dependencias, así como también el desarrollo de algunas clases, tomando apuntes y todo tipo de anotaciones que fuera relevante para esta investigación. Esta consistió en utilizar los sentidos para examinar hechos y realidades sociales presentes y a la gente en el contexto real en donde desarrolla normalmente sus actividades, Eddy (2008), *et al*; citados por Hernández S. (2014) menciona los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa el de explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan. El mismo autor menciona que en estas pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera.

Mediante la observación se intentó captar aquellos aspectos que son más significativos de cara al fenómeno o hecho a investigar para recopilar los datos que se estiman pertinentes (Ander-Egg, 1983). En la observación se empleó una ficha

para recoger datos relevantes con el tema de investigación. La observación se realizó a las prácticas desarrolladas por profesores, estudiantes y directivos.

También se aplicó la revisión de documentos relacionados con el tema de investigación, utilizando la misma ficha de la observación. El conjunto de instrumentos hizo que el proceso de recolección de información fuera positivo y que la información que se consiguió fuera veraz y contrastable con la realidad que garantizó mediante triangulación la objetividad de las observaciones.

Después de organizar los hallazgos obtenidos en esta investigación, se analizó mediante la triangulación de datos que permitió examinar con mayor amplitud y profundidad la información en especial cuando proviene de diferentes actores de la investigación (Hernández *et al*, 2010). Esta información fue verificada a través de las entrevistas semi-estructuradas, aplicadas a un directivo, 4 docentes y 7 estudiantes; así como también, se contrastó con los hallazgos encontrados en la revisión de documentos, incluyendo bitácoras de Juntas, actas, planificaciones docente, comunicados internos, Proyecto Curricular del Centro Educativo (PCC), inventario de equipo tecnológico y la observación que se realizó, con el objetivo de validar los resultados encontrados y mantener el enfoque centrado en el logro de los objetivos de la investigación. (ver apéndice A).

**Tabla 2. Técnicas e instrumentos utilizados**

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Propósito</b>	<b>Participantes</b>
Entrevista semi-estructurada	Guía de preguntas abiertas	Obtener la información que se necesita para el desarrollo de la investigación.	Director, docentes y estudiantes
Observación	Ficha	Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas, aspectos de la vida social y a la gente en el contexto real donde desarrolla normalmente sus	Prácticas desarrolladas por: Directivos, docentes y estudiantes, también infraestructura y equipo.



		actividades relacionadas al tema de investigación	
Revisión de documentos	Ficha	Identificar prácticas de innovación que se realizan en la institución.	Bitácoras de juntas, actas, planificaciones docentes, comunicados internos, Proyecto de Gestión Institucional, Proyecto Escolar anual, proyecto curricular del centro educativo (PCC), inventario de equipo tecnológico, programa de actividades.

### 3.2.1 Proceso de aplicación

Este proceso se llevó a cabo mediante la entrevista a Directora, docentes y estudiantes del Centro Cultural Salvadoreño Americano, Programa de Bachillerato General, para ello se tomaron en cuenta ciertos elementos como el diseño de una entrevista semi-estructurada que permitió una aproximación a la incidencia de la gestión educativa en las prácticas innovadoras orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza preuniversitaria, asimismo se elaboró un cuestionario dirigido a las unidades de análisis seleccionadas para indagar sobre el tema de investigación. Para determinar todo el proceso se siguieron los siguientes pasos:

**1. Se determinaron las técnicas a utilizar:** para ello se investigaron cuáles eran las más adecuadas a los pasos que se iban a realizar, los cuales fueron los siguientes.

**Observación Sistemática:** Basada en la propia experiencia del investigador y el trabajo que desempeña el docente en el salón de clase; desarrollo de la clase, ambiente dentro del salón, trabajo del estudiante, también enfocada a la infraestructura; laboratorios, espacios recreativos, salones de clase, a lo cual permite registrar, hacer indagaciones, evaluar y proyectar incidencias de la gestión

educativa en las prácticas innovadoras, se diseña una ficha para su respectiva recolección de la información adaptándose a la necesidad de lo investigado.

**Revisión de documentos:** Se presenta la técnica de revisión de documentos para realizar lectura y análisis documental del marco normativo aplicable a la Educación en El Salvador, y todos aquellos documentos que comprueba la planificación con la ejecución de lo programado, se realizan los apuntes en la ficha de recolección de datos, misma utilizada en la observación.

**Entrevista Semi-estructurada:** Se plantea la técnica entrevista semi-estructurada de preguntas abiertas, que permitirá al entrevistador ahondar de manera más libre en la formulación de las preguntas, así como generar otras que sean de relevancia a la investigación, tienen como finalidad describir información sobre la incidencia de la gestión educativa en las prácticas innovadoras, orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria en un centro de educación media, su aplicación está dirigida a 1 director, 4 docentes y 7 estudiantes de esta institución, representativo de la población.

## **2. Diseño del instrumento**

Se diseña un instrumento de preguntas abiertas, tomando en cuenta que la respuesta si generará una serie de sub-preguntas de interés para el investigador, que busca recoger datos y obtener información detallada sobre el tema de investigación. El instrumento fue presentado a la dirección de la institución de estudio y avalado por la directora; dicho instrumento se puede sintetizar en las siguientes preguntas: en la categoría gestión educativa se presentan los ítems: ¿Se cuenta con personal especializado? y ¿Qué tan frecuentes son las visitas de un superior al salón de clases para conocer la forma de trabajo en el aula?; en la categoría prácticas innovadoras: Describa el ambiente de apertura y de participación constante que se da en el salón de clase y ¿Cómo el docente es innovador, busca siempre la manera de incorporar diversas estrategias en las clases, de incorporar tecnología para facilitar el aprendizaje a sus estudiantes y dar educación de calidad?; y en la última categoría mejora de la Calidad de la

enseñanza pre universitaria: ¿Cómo se interesa el docente por ayudar al estudiante a mejorar sus calificaciones y seguimiento personal? Dichas preguntas se observan en el instrumento. (Ver apéndice 1)

Las entrevistas semi-estructuradas se realizaron a un directivo durante el mes de octubre, al igual que las aplicaciones a los docentes, en el caso de los estudiantes, la aplicación de los instrumentos se realizó en el mes de noviembre; previo a la finalización de clases del año lectivo 2018 en el Centro Educativo Privado del área Metropolitana de San Salvador.

Este proceso se llevó a cabo mediante la entrevista a Directora y docentes del Centro Cultural Salvadoreño Americano, Programa de Bachillerato General, en donde se entrevistaron de manera individual, con la directora, con los docente y estudiantes que permitieron en primera instancia hacer una aproximación a ellos, donde hablaron acerca del cargo que desempeñan en la institución y posteriormente se hizo un acercamiento al instrumento por medio del cual se pretendía recoger la información.

Cuando ellos ya conocían el instrumento, se comenzó con el proceso de entrevista, que fueron hechos de manera individual y personalizada con cada uno de los entrevistados, en donde el entrevistador hacía la pregunta y la persona daba su respuesta.

Se aplicó una muestra a un directivo, quien está involucrado en el proceso educativo; gestor oficial ante el Ministerio de Educación; siendo esta la Directora del Bachillerato General.

Se entrevistaron en total a 4 docentes, todas mujeres, de las diferentes especialidades y formas de contratación de tiempo completo y medio tiempo, 2 de ellas de la especialidad de Lenguaje y Literatura, una de la especialidad de Matemática y una de la especialidad de Ciencias Naturales haciendo el total de 4 docentes entrevistados. Cabe mencionar que fueron facilitados por parte de los entrevistados, todos los documentos institucionales que fueron solicitados como

parte de la necesidad de ampliar la información requerida como el Manual de Convivencia, PCC, PEI, entre otros

Además, mediante la selección al azar se entrevistaron a 7 estudiantes únicamente del último año de Asistente Técnico Bilingüe que están próximos a graduarse y conocen más sobre el tema de investigación. El muestreo de los participantes se realizó buscando máxima variabilidad para conocer diferentes vivencias en su entorno.

Con la aplicación de ésta técnica buscaron información relevante para describir la incidencia de la gestión educativa en las prácticas innovadoras, orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria en un centro de educación media; mediante la resolución de 5 preguntas semiestructuradas elaborados por el investigador; fundamentados en la teoría del marco teórico, algunas de estas preguntas fueron ampliadas durante su desarrollo; esto permitió mediante la opinión de los diferentes grupos entrevistados identificar ciertas prácticas de gestión e innovación aplicadas en el diario vivir laboral.

El instrumento se aplicó al directivo en su propia oficina y a los docentes en diferentes áreas de su propia comodidad y en cuanto a los estudiantes se les llamó de uno en uno, en un aula sola y se le preguntó pregunta por pregunta, todos se entrevistaron en horarios que no afectaran sus asignaciones diarias.

La observación de clases se realizó utilizando una ficha pre diseñada proporcionada por la directora para recolectar la información, se seleccionó 1 de los docentes entrevistados para triangular con la información proporcionada en la entrevista semi-estructurada, revisando sus horarios de clase y seleccionando únicamente clases de 45 minutos para poder tomar los aspectos más importantes durante el desarrollo de la clase, consistiendo en el desarrollo de la metodología en 3 tiempos, conocimientos previos, desarrollo y cierre, las estrategias utilizadas en las diferentes actividades. (ver apéndice 2)

Además, se realizó la observación de la infraestructura, realizando varios recorridos para lograr recabar la información deseada completando una ficha

diseñada por el investigador, solicitando puntos específicos para la obtención de la información que sea relevante para la investigación. Se observó salones, laboratorios, áreas de recreación, áreas de trabajo docente, entre otros. (Ver apéndice 3 y 4).

En la técnica de revisión de documento, se realizó lectura y análisis documental del marco normativo aplicable a la Educación en El Salvador, de acuerdo con la naturaleza de la institución objeto de estudio Centro Cultural Salvadoreño Americano, Programa de Bachillerato General: el Documento 5 Gestión Escolar Efectiva, Plan Social Educativo Vamos a la escuela, 2009-2014, *Política nacional de innovación, ciencia y tecnología*, Secretaría Técnica de la Presidencia, Ministerio de Economía, Ministerio de Educación, *Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público 2015-2019, Ejes Estratégicos del Plan Nacional de Educación en Función de la Nación: Educar para el desarrollo de capacidades productivas y ciudadanas*, Manuales para la elaboración del PEI, PEA y PCC.

De igual forma, para el desarrollo de la investigación se tomaron como documentos institucionales para el análisis el Proyecto de Gestión y el Proyecto Educativo Institucional. En dichos documentos fue posible establecer los fundamentos filosóficos y conceptuales, así como las políticas que orientan la gestión de la institución.

Dentro de esta misma revisión documental se tuvieron en cuenta otros documentos producidos por el Colegio, los cuales arrojaron información pertinente para el tipo de investigación. Tales documentos fueron: El Manual de Convivencia, los Manuales de funciones y los expedientes docentes. Todo este proceso requirió varios meses de análisis pues se contaban con pocas horas de trabajo de campo en la institución.

### 3.3 Estrategia de análisis de datos

Elegida la estrategia de análisis, para evaluar la calidad de una investigación cualitativa es importante considerar la “transparencia” en el proceso seguido para seleccionar, clasificar y organizar los datos; esto implica mostrarle al lector cómo los datos fueron transformados y analizados (Tracey, 2010, citado por Borda P., *et al*, 2017).

La tarea analítica requiere reducir el volumen de la información, separar lo trivial de lo significativo, identificar patrones y construir un marco argumentativo para comunicar la esencia de lo que revelan los datos. En los textos metodológicos se presentan varias estrategias y procedimientos específicos para lograr esta meta de análisis progresivo de diversos materiales empíricos (entrevistas individuales y grupales, notas de campo, documentos diversos). La recolección de los datos y el análisis, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta el trabajo de campo y, desde luego, va sufriendo modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés.

Dicho esto, y con base a que esta investigación es cualitativa se tomarán los instrumentos de investigación entrevistas semi estructuradas y se triangularan con observaciones realizadas, en los cuales se puede encontrar información de los procesos y actividades que se desarrollan en torno al objetivo, si dentro de la institución del caso en estudio se están dando o implementando estrategias de innovación en la educación y más aún si estos las están aplicando en las clases.

El elemento focal para esta investigación es observar de forma imparcial, las metodologías utilizadas, con base a obtener información de cómo se están llevando a cabo el desarrollo de los temas en comparación de una clase tradicional sin la utilización de innovación alguna.

Una vez recopilada la información esta se organizará en categorías para determinar el análisis de la siguiente forma: en general el contexto, obteniendo condiciones causales las cuales mostraran o determinaran los fenómenos, con base a estas dos obtendremos las posibles consecuencias, con las que podremos

implementar estrategias de acción o interacción, dando como resultado final el análisis de los datos, con esta información se puede obtener de forma objetiva y precisa conclusiones que enriquecerán la investigación.

Hernández S. (2014) explica que la codificación tiene dos planos o niveles: en el primero (codificación abierta), se codifican las unidades (datos en bruto) en categorías; en el segundo, se comparan las categorías entre sí para agruparlas en temas y buscar posibles vinculaciones.

La codificación, es la operación concreta por la que se asigna a cada unidad un indicativo (código) propio de la categoría en la que se considera incluida. Los códigos, que representan a las categorías, consisten, por tanto, en marcas que añadimos a las unidades de datos, para indicar la categoría a que pertenecen. Estas marcas pueden tener un carácter numérico o visual (colores), haciendo corresponder cada número o color con una categoría concreta, aunque es más frecuente utilizar palabras o abreviaturas de palabras con las que se han etiquetado las categorías.

De acuerdo a lo presentado anteriormente, el análisis de la investigación, se realizará de la siguiente forma:

### **3.3.1 Codificación Abierta o en Primer Plano (Nivel)**

El primer nivel es una combinación de varias acciones: identificar unidades de significado, categorizarlas y asignarles códigos a las categorías estas orientadas desde el marco teórico, en la codificación cualitativa abierta el investigador efectúa una marcación de datos, palabras o frases claves de la transcripción de la entrevista hecha a los entrevistados.

El mismo autor cita que si los datos son similares, induce una categoría común. Al considerar un tercer segmento, el investigador lo analiza conceptualmente y en términos de significado; del mismo modo, lo contrasta con los dos anteriores, evalúa similitudes y diferencias, induce una nueva categoría o lo

agrupa con los otros. Con el cuarto segmento repite el proceso, y así sucesivamente (a este procedimiento se le denomina “comparación constante”).

Al tener las categorías definidas, el investigador va agrupando conceptos y va otorgando nombres a los segmentos o unidades y descubriendo categorías relacionadas a las variables de investigación. A cada una de éstas les asigna un código, examina línea a línea párrafo a párrafo, preguntándose acerca de cuál es el tema sobre el que habla cada pregunta; que conductas y sucesos han sido observados y descritos, se establecen las unidades de análisis, partiendo de ahí, se establecen las categorías y los códigos.

La codificación se usa para comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar ideas, conceptos e hipótesis; y comprender lo que sucede con los datos (empezamos a generar un sentido de entendimiento respecto al planteamiento del problema). Los códigos son etiquetas para identificar categorías, es decir, describen un segmento de texto, imagen, artefacto u otra materia.

Conforme el investigador revisa nuevos segmentos de datos y vuelve a revisar los anteriores segmentos (comparación constante), continúa “conectando conceptualmente” unidades y genera más categorías o consolida las anteriores.

En este primer nivel de análisis, las categorías identificadas deben relacionarse lógicamente con los datos que representan quedando clara su vinculación. Las categorías pueden emerger de preguntas y reflexiones del investigador o reflejar los eventos críticos de las narraciones de los participantes.

De acuerdo al proceso descrito, se sintetiza de la siguiente forma: La codificación abierta es un procedimiento analítico mediante el cual los datos se fracturan y se abren para sacar a la luz los pensamientos, las ideas y significados que contienen con el fin de descubrir, etiquetar y desarrollar conceptos. Descubrir categorías y denominarlas con un código se realiza en los primeros momentos de la investigación. Se siguen pasos inductivos, poner categorías a los datos sin condiciones previas. Establecer un análisis línea a línea, lo que significa no hacer una aproximación panorámica sino una microscópica. Relacionar el contexto donde



se manifiestan las categorías o paradigma de la codificación, esto permitirá jerarquizar las categorías de acuerdo al siguiente nivel de codificación axial.

### **3.3.2 Codificación en segundo nivel (codificación axial y selectiva)**

El segundo plano es más abstracto y conceptual que el primero y consiste en describir e interpretar el significado profundo de las categorías, lo que se denomina “codificación selectiva” (Matthew y Price, 2009 y Benaquisto, 2008), citados por Hernández S. (2014). Para tal propósito, Berg (2004) citado por el mismo autor, recomienda recuperar al menos tres ejemplos de unidades para justificar cada categoría.

La codificación axial se produce al establecer relaciones jerárquicas con las subcategorías, propiedades y dimensiones, en torno a una categoría tomada como eje. Se obtiene así un esquema que facilita mejor la comprensión de los fenómenos y proporciona un camino para configurar la categoría central o axial porque el proceso de establecer relaciones se ejecuta en torno a una categoría tomada como base.

Los datos codificados se relacionan y permiten identificar las propiedades de las categorías apoyándose en la revisión de la literatura relacionada con los temas, con el objetivo de agrupar las categorías del mismo color que ayudan a revelar datos importantes de la incidencia de la gestión educativa en las prácticas de innovación, desde la etapa de planeación hasta la de dirección.

## CAPÍTULO 4: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta los resultados del análisis realizado durante la codificación abierta y la codificación axial y selectiva para dar respuesta al objetivo general y específicos del tema de investigación. Los informes producidos desde estos dos niveles permiten obtener una propuesta fundamentada sobre la incidencia de la gestión educativa en las prácticas innovadoras, orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza preuniversitaria; dicha propuesta se presentará en el siguiente capítulo.

Con los datos recolectados en las entrevistas y observaciones, se realizó la transcripción en su totalidad de la información recabada a través de los instrumentos diseñados para describir la incidencia *de la gestión educativa en las prácticas innovadoras, orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria en un centro de educación media.*

Como se explicó en el marco metodológico, la primera acción ha sido trabajar con los datos recolectados y desarrollar un proceso de codificación buscando similitudes entre las unidades de información construidas; a partir de este proceso de codificación se obtienen los elementos organizadores de la información.

### 4.1 Descripción e interpretación de resultados

El Centro Cultural Salvadoreño Americano trata de fomentar en sus estudiantes los principios de integración humana, adquiriendo valores cívicos y morales, viviendo la agenda escolar del MINEDUCYT bajo una filosofía institucional de hacer siempre y en todo, lo mejor, estar siempre útilmente ocupado, e ir adelante en los avances tecnológicos propios de la sociedad actual.

Dentro de este esquema de trabajo, El modelo pedagógico del Centro Cultural Salvadoreño Americano, “es desarrollado con un enfoque constructivista, en donde el estudiando va construyendo sus conocimientos en el día a día,

relacionando éstos con los conocimientos previos que ya posee, ya sea por medio de una educación formal, o a través de su interrelación con otros”.

Este modelo está basado en los 4 pilares de la educación (MINEDCYT, 2016):

- Aprender a saber o conocer: dominio del conocimiento teórico y práctico
- Aprender a hacer: comprendida como una habilidad o destreza que es propia de cada estudiante.
- Aprender a ser: Relacionado con el desarrollo humano del estudiante y la práctica de valores.
- Aprender a convivir: Comprender que como estudiante tiene derechos, pero también tiene deberes, aprender a expresarse en un entorno social basado en el respeto.

Para ello el Director en el Centro Cultural Salvadoreño Americano cuenta con un perfil del docente al ser contratado y del estudiante tanto al ingresar como al graduarse, que le permite ejecutar su labor diligentemente y de acorde a los estatutos vigentes.

La institución cuenta con políticas presupuestarias, debidamente aprobadas por el consejo directivo, para el desarrollo de las diversas actividades, tomando en cuenta la participación de coordinadores de cada nivel, y de igual forma cuenta con reglamento docente.

Los Profesionales son idóneos que cumplen los requisitos necesarios para el cargo y función diferentes modalidades de contratación. Se cuenta con documentos que verifican la evaluación institucional y evaluación del personal.

Proporciona capacitación a sus docentes incentiva el desarrollo profesional de su personal académico a través de su participación en seminarios en diversos postulados que facilitan diferentes instituciones a nivel nacional.

Evalúa el desempeño docente de forma participativa. La planta docente cuenta con expedientes actualizados y completos. La distribución de la carga académica de los docentes en las diferentes asignaturas y actividades toma en cuenta su experiencia en la labor educativa.

Los docentes son idóneos en la asignatura que imparten. Se cuenta con documentos que verifican la evaluación del personal docente. Se cuenta con el ideario que norman las actividades del personal docente

Se busca continuamente el avance hacia una mejor calidad educativa, lo cual incluye el acompañamiento de los actores educativos en su labor, esto significa que existe un supervisor delegado para estar cerca de sus prácticas, observarlos, dialogar con ellos y con quienes interactúan.

En el siguiente cuadro se describen diferentes acciones dentro de la Gestión Educativa que inciden en la innovación en el centro educativo de estudio.

*Tabla 3: incidencia de la gestión educativa en las prácticas innovadoras*

<b>Acciones dentro de la Gestión Educativa</b>	<b>Que inciden en la innovación Educativa dentro del Centro Educativo</b>
Contratación de personal especializado	Que la especialidad y experiencia docente incide en la innovación a través de variedad de actividades
En la planeación el establecimiento de objetivos y cursos de acción para lograr un objetivo general de aprendizaje	Prácticas de valores, a través de guías, refuerzos, lecturas dirigidas, actividades lúdicas, visitas guiadas a biblioteca.
En la organización , se dan espacios de desarrollo profesional fuera y dentro de la institución	Se organizan variedad de capacitaciones para reforzar la parte emocional del docente.
Plan Educativo Institucional	Refuerza trabajo en equipo, la práctica de valores y la convivencia basada en el respeto; pertenecientes al Ideario Institucional

la interacción estudiante – docente, docente-estudiante, y estudiante-estudiante	conocer los diferentes puntos de vista, que haya una socialización de información entre los antes mencionados, favorecer el aprendizaje significativo de los estudiantes
Programa de actividades extracurriculares	Sana convivencia y conocimientos de cultura general
Mapas mentales, sopas de letras, esquemas.	Mejor comprensión de los programas de estudio,
Trabajo en equipo	Convivencia con el entorno

#### 4.1.1 Codificación Abierta o en Primer Plano (Nivel)

La metodología aplicada en la elaboración de categorías fue la siguiente. En primer lugar, se identificaron las unidades de análisis y los grupos focales.

Unidad de análisis	Grupos focales
1	Director
4	Docentes
7	Estudiantes

Posteriormente se separó el texto en las unidades mediante números (líneas del texto) y unidades temáticas que se señalaron con letras (conversaciones, sucesos, actividades que ocurren en un momento), que permitieron encontrar segmentos referidos a un mismo tema. En este primer momento de codificación, se optó por combinar dos criterios en el proceso de separación de unidades en el texto: unidades de registro (temáticas que comparten una misma idea) y unidades de enumeración (líneas).

Luego se agruparon las unidades de datos a fin de identificar en ellos, componentes temáticos que permitieran construir las categorías de contenido. A este proceso (Strauss *et al.*, 1990) lo denominan codificación abierta, etapa en la cual, fundamentalmente, se trata de dar una denominación común (código más

abstracto o conceptual) a fragmentos. A continuación, estas categorías fueron definidas operacionalmente tomadas del marco teórico, lo que permitió, distinguir sub-categorías algunas tomadas del marco teórico; pero de acuerdo a su naturaleza surgieron subcategorías nuevas, operación denominada codificación axial por los mismos autores, quienes afirman que “dado que la codificación abierta no sólo estimula el descubrimiento de categorías sino también de sus propiedades y dimensiones, el analista a partir de una categoría de mayor o menor potencial conceptual trata de pensar en las propiedades de las categorías”(p.349) proceso que proponen sistematizar a través del paradigma de la codificación que incluye: condiciones, interacciones, estrategias/tácticas y consecuencias.

#### **4.1.2 Codificación y categorización de los hallazgos.**

##### **CATEGORIAS INICIALES:**

- A. GESTION EDUCATIVA
- B. PRACTICAS DE INNOVACIÓN
- C. CALIDAD DE LA ENSEÑANZA PREUNIVERSITARIA

Como primer paso, el texto seleccionado fue categorizado y enumerado línea por línea; después de esta categorización se procedió a la codificación, de forma preliminar (codificación abierta), asignando colores a aquellas ideas en común que se presentaron en el texto para ser clasificadas en subcategorías de acuerdo a las principales categorías de análisis, al final se asignó una letra a cada categoría inicial, y las sub categorías se organizaron por códigos de diferentes colores a los que se le asignó la letra más un número; siendo este el de relación con la categoría; estas categorías están fundamentadas en el Marco Teórico de acuerdo a las principales variables de análisis de la investigación. (ver anexo 5)

El análisis de la codificación se realizó las veces necesarias, hasta encontrar las categorías que tuvieran relación con las variables de estudio. Las categorías iniciales se identificaron dentro del texto, se decide mantener únicamente dos de estas; ya que, los códigos encontrados no se relacionaban con la tercera categoría formando solo dos categorías de análisis que surgieron mediante el proceso de la

codificación abierta, con la codificación de los diferentes colores surgieron sub categorías relacionadas a las categorías encontradas, las respuestas de algunas preguntas fueron diferentes y de otras fueron similares, al finalizar la codificación se relacionó con las categorías y sub categorías unas conservando su nombre desde el marco teórico y otros diferentes de acuerdo a la naturaleza de ideas proporcionadas por los entrevistados.

A. GESTION EDUCATIVA

A1. Personal especializado

A2. Planeación

A3. Organización (orientado a la capacitación)

A4. Acompañamiento docente

B. PRACTICAS DE INNOVACIÓN

B1. Interacción en el salón de clase

B2. Uso de la tecnología e innovación en el salón de clase

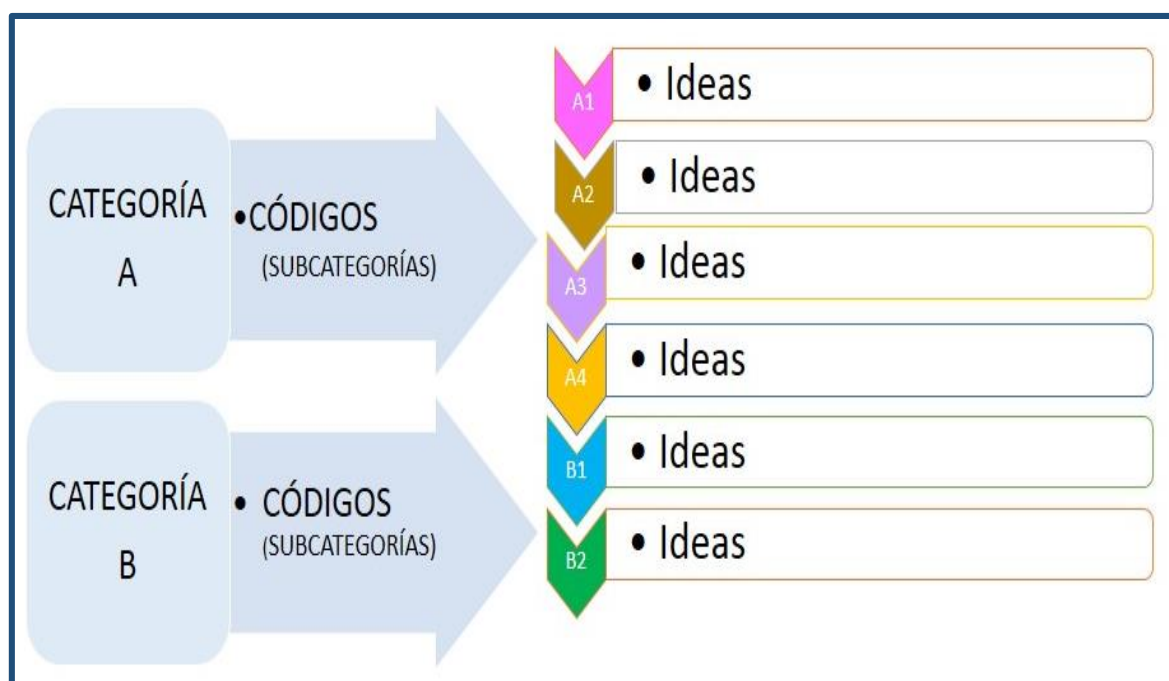


Figura. 4. Codificación de categorías y sub categorías por color. Elaboración propia

### 4.1.3 Codificación en segundo nivel (codificación axial y selectiva)

La codificación axial se realiza con la agrupación de los códigos descriptivos correspondientes a cada sub categoría; en este caso representadas por un mismo color, y relacionada a su respectiva categoría. Se realizó análisis de las ideas claves obtenidas de cada grupo focal para dar respuesta a la pregunta de investigación.

En la codificación axial por categorías las ideas dadas por cada una de las unidades de análisis serán señalizadas de acuerdo a la jerarquía de las personas. En tal sentido emplearemos las siguientes especificaciones:

+ Director

++ Docentes

+++ Estudiantes

*Tabla 4. Codificación axial y categorización*

Categorías	Códigos (Subcategorías)	Ideas Codificadas
A. GESTION EDUCATIVA	A1. Personal especializado	1- Imparte la asignatura de su especialidad + 2- Cada materia es impartida por docentes de la especialidad ++ 3- Imparto ciencias naturales ya que es esa mi especialidad ++ 4- Trabaja de acuerdo a su especialidad ++ 5- Trabajan en el área de su especialidad ++ 6- En su gran mayoría, un 95% (es especializado) +++ 7- Algunos no son especialistas del conocimiento que imparten +++ 8- Algunos docentes dejan algo que desear +++ 9- Tienen un vasto conocimiento en el área +++
		1- Evaluar mejor el método de enseñanza +++ 2- Se planifican las clases a la metodología ++ 3- Planifico cada una de mis clases ++



	A2. Planificación	<p>4- Se utilizan materiales apropiados ++</p> <p>5- Porque a veces el docente viene a dictar lo mismo del libro siguen con el método antiguo +++</p> <p>6- Se implementa un método más antiguo +++</p> <p>7- La metodología de los docentes es muy dinámica +++</p> <p>8- Docentes que dedican sus noches a preparar material +++</p> <p>9- Su planificación programa actividades lúdicas, visitas guiadas a biblioteca +</p> <p>10- Busco diferentes dibujos y formas para desarrollar los contenidos +++</p> <p>11- Los “calentamientos” ... dinámicos y divertidos +++</p> <p>12- Se cumplen los objetivos que la institución propone ++</p> <p>13- Parece que no hay planificación +++</p> <p>14- Repiten lo mismo en las clases o nos pasamos el tiempo en lo mismo +++</p> <p>15- A través de guías de trabajo, refuerzo o trabajo guiado +</p> <p>16- La práctica de valores para formar estudiantes integrales ++</p> <p>17- Cerciorar que se sigue la metodología de trabajo, +</p>
	A3. Organización	<p>1- Capacitan a los docentes en el ámbito +++</p> <p>2- Las capacitaciones ayudarían +++</p> <p>3- Suele desinteresarles el enseñar. (docente) +++</p> <p>4- Capaciten en la metodología +++</p> <p>5- Saben mucho pero no saben enseñar +++</p> <p>6- Es importante capacitar a los docentes +++</p> <p>7- Vamos a la vanguardia con la metodología ++</p> <p>8- Los cambios no se hacen ver +++</p> <p>9- A través de capacitaciones el personal +++</p> <p>10- Los docentes reciben capacitaciones, pero probablemente se debe mejorar +</p> <p>11- Trato de capacitarme para estar actualizada en la asignatura ++</p>
	A4. Acompañamiento docente	<p>1- Hay visitas programadas +</p> <p>2- Son programadas las observaciones ++</p> <p>3- Se programan observaciones ++</p> <p>4- Verificar que se cumpla con el enfoque de trabajo ++</p> <p>5- Dos veces en el año visitan a cada docente ++</p>

		<p>6- Coordinadoras de grado son quienes supervisan ++</p> <p>7- Se observa más en el área de inglés +++</p> <p>8- Hay visitas periódicas cuando el orientador lo requiere +</p>
B- PRACTICAS DE INNOVACIÓN	B1. Interacción en el salón de clase	<p>1- Actitud para escuchar +</p> <p>2- Expresar sus dudas para un mejor conocimiento ++</p> <p>3- Participación de los jóvenes para exponer sus dudas o aportar a la clase ++</p> <p>4- Trato de generar un ambiente de confianza ++</p> <p>5- Oportunidad que respondan ++</p> <p>6- Participar sin sentirse presionado +</p> <p>7- Son bastante abiertos para escuchar (los docentes) +++</p> <p>8- Porque a veces el docente viene a dictar lo mismo del libro siguen con el método +++</p> <p>9- Se crea un ambiente de apertura +++</p> <p>10- Hay jóvenes que son bien activos y siempre les gusta participar++</p> <p>11- No siempre se escoge con variedad...a la participación) +++</p> <p>12- Pero ha beses dan malas respuestas cuando uno pregunta algo sobre el tema +++</p> <p>13- Brindar más oportunidades y apoyo +++</p> <p>14- Trabajan en equipo ++</p> <p>15- Si preguntamos porque no entendemos se molestan +++</p> <p>16- No hay una participación constante, ya que no lo motivan +++</p> <p>17- Mayor comunicación, identificación y atención oportuna hacia los estudiantes +</p> <p>18- Hay estudiantes que son demasiado cohibidos +</p> <p>19- Integrar a personas con una mente más abierta, (docentes) +++</p> <p>20- Entre ellos responden a sus propias preguntas ++ hacer conciencia en ellos en la importancia de su rendimiento ++</p> <p>21- Les doy oportunidades ++</p> <p>22- Se les motiva a todos ++</p> <p>23- Es mi responsabilidad dar seguimiento ++</p> <p>24- nuestras opiniones se marcan como incorrectas, +++</p>

		<p>25- Es importante la participación de los estudiantes, ++</p> <p>26- Tienen la libertad de participar +</p> <p>27- Permiten que el estudiante participe mas +++</p> <p>28- No hay una participación constante +++</p> <p>29- Existe participación constante +++</p> <p>30- No lo motivan, falta creatividad +++</p> <p>31- Los estudiantes preguntan y se les da la oportunidad ++</p> <p>32- Nuestras opiniones se marcan como incorrectas +++</p> <p>33- No se involucran totalmente con el alum +++</p>
	B2. Uso de la Tecnología e innovación en el salón de clase	<p>1- Apoyarse más en la tecnología +++</p> <p>2- No tienen las habilidades tecnológicas requeridas (docentes) +++</p> <p>3- No todos los docentes se esmeran en innovar +++</p> <p>4- Todos intentan hacer uso de la TICS +++</p> <p>5- El docente es innovador ...en sus actividades +</p> <p>6- No tienen las habilidades tecnológicas requeridas, +</p> <p>7- Yo uso IPOD ++</p> <p>8- Solo se lee la información que trae +++</p> <p>9- Falta creatividad ha beses es aburrido y por eso unos compañeros no vienen a clases +++</p> <p>10- A veces los docentes quieren consultar algo del tema no pueden (en internet) +++</p> <p>11- Que mis estudiantes hagan buen uso de la tecnología ++</p> <p>12- No se ve nada innovador +++</p> <p>13- Podría mejorar brindándoles el servicio de internet ++</p> <p>14- Muy a la vanguardia de la tecnología +++</p> <p>15- Incorporan las nuevas tecnologías para proyectar sus clases +++</p> <p>16- Pero solo laptop con el TV ...implementar otras herramientas +++</p> <p>17- Otras herramientas como el celular, (sugieren) +++</p> <p>18- Se ayudan de videos para facilitar la comprensión +++</p>

Estas dos categorías están fundamentadas en la bibliografía del Marco Teórico.

A. **GESTION EDUCATIVA:** procesos teóricos que los docentes llevan a la práctica a través de la gestión escolar.

A1. Personal especializado: Profesionales que laboren en su especialidad o de acuerdo a su formación.

A2. Planificación: establecimiento de objetivos y cursos de acción para lograr un objetivo general de aprendizaje propuesto por la institución, decidir por adelantado que se va hacer, cómo y cuándo hacerlo y quien o con quienes se hará en una actividad propuesta.

A3. Organización: procesos por medio del cual los centros educativos se ordenan para favorecer los aprendizajes de los estudiantes, optimizando recursos, preparando condiciones para lograr sus objetivos, donde se desarrolla el trabajo de profesores y estudiantes generando un ambiente agradable para el aprendizaje. (Enfocada en el fortalecimiento y superación de las áreas débiles presentadas por los docentes a través de la capacitación y así favorecer los aprendizajes de los estudiantes).

A4. Acompañamiento docente: es la motivación e influencia adecuada para crear un ambiente que favorezca a desarrollar ciertas actividades. (Enfocada a la supervisión, retroalimentación y seguimiento docente).

B. **PRACTICAS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA:** Cambio en el modo de ejercer la profesión docente que incluye la transformación de los centros escolares.

B1. Interacción en el salón de clase: Relación docente-estudiante, estudiante-estudiante y estudiante docente en el salón de clase, participación de forma libre.

B2. Uso de la Tecnología: Integrar los recursos tecnológicos a los procesos de enseñanza-aprendizaje, haciendo los ajustes necesarios al currículo, para mejorar la calidad.

## 4.2 Análisis y discusión de resultados

La construcción de categorías, resultado del análisis e interpretación de las ideas del director, docentes y los estudiantes seleccionados como sujetos de estudio, reflejan su pensar con relación a las categorías presentadas después de haber aplicado los instrumentos definidos para el presente estudio de caso. De acuerdo con Valenzuela y Flores (2012), el análisis de datos permitirá la transformación de estos en información que permita responder la pregunta de investigación ¿De qué manera la gestión educativa en el CCSA incide sobre las prácticas de innovación, para mejorar la calidad de la enseñanza pre universitaria?, al igual que darán respuesta a los objetivos de este caso.

### 4.2.1 CATEGORIA A: GESTIÓN EDUCATIVA

Una vez transcritas las ideas, se procedió a analizar el número de veces en las que se hacía referencia cada código (ideas claves similares) de las subcategorías.

Se presenta una tabla que muestra la categoría Gestión Educativa y sus subcategorías con sus códigos (ideas relacionadas). Esta categoría presenta los procesos teóricos que los docentes llevan a la práctica a través de la gestión escolar.

*Tabla 5, Resultados descriptivos por categoría: A. Gestión Educativa*

<b>Sub categorías</b>	<b>Ideas codificadas</b>
<i>A1. Personal especializado</i>	9
<i>A2. Planificación</i>	17
<i>A3. Organización</i>	11
<i>A4. Acompañamiento docente</i>	8

La tabla 4 muestra el total de códigos que dan referencias a cada una de las subcategorías; por lo que se lee de la siguiente manera.

- A1. Personal especializado, fundamentado en su especialidad o de acuerdo a su formación de pregrado, situándose en 9 ideas o códigos manifestados por los entrevistados.
- A2. Planificación, una de las subcategorías más expresada con 17 códigos, entre el director, personal docente y estudiantes, se observa que coinciden que el proceso de planeación, tiene una dedicación por parte del director por lo que se ve reflejado en la labor docente.
- A3. Organización, 11 ideas expresadas por parte de las unidades de análisis; esta sub categoría es de coincidencia por parte de los entrevistados para fortalecer y superar las áreas débiles de los docentes al interior de la institución y de esa forma favorecer la enseñanza de los estudiantes.
- A4. Acompañamiento docente, está íntimamente relacionado a motivar e influir positivamente en el acompañamiento que se les da a los docentes para el buen cumplimiento de la planificación estratégica, seguimiento y retroalimentación docente desde la dirección por lo que la cantidad de ideas equivale a 8 códigos.

#### **4.2.1.1 Subcategoría A1: personal especializado**

En la tabla 2 se observa el total de 9 códigos (ideas claves) que hacen referencia a la subcategoría: A1. Personal especializado, con el objetivo de detectar si la institución cuenta con personal especializado en la gestión del conocimiento.

A través de las entrevistas se detectó lo siguiente: la institución realiza el proceso de contratación del personal docente, bajo un fuerte control para hacer cumplir requerimientos emanados por MINEDUCYT; principalmente que estos estén escalafonados y de esa forma hacer una distribución de asignaturas de acuerdo a la especialidad. En esta sub categoría coinciden la mayoría de los entrevistados que todo el personal cuenta con una especialidad en la gestión del conocimiento; ésta respuesta coincide con la entrevista realizada a la directora del

programa y a los cuatro docentes entrevistados. A pesar de la respuesta dada por la directora y los docentes, ésta difiere en dos de los códigos expresados por los estudiantes, donde manifiestan que “no son especialistas del conocimiento” y que “algunos docentes dejan algo que desear”; estos refiriéndose especialmente al área de contabilidad. En relación a este hallazgo se realizó la revisión de documentos constatando esta información en el curriculum y sus atestados, también se encuentra en el perfil de docente plasmado en el PEI en donde describe las características que debe cumplir, pudiendo verificar que sí laboran de acuerdo a la especialidad; pero en el caso de la materia de contabilidad el docente era de nuevo ingreso y no contaba con la experiencia mínima, únicamente con la de su preparación universitaria; además expresó que todas las asignaturas básicas son impartidas por docentes de especialidad. En el caso de las materias generales el único requisito es tener un título de pregrado.

Al realizar la observación de clase en una condición de docente invitado, facilitador y guía de los aprendizajes, se evidenció que la especialidad y experiencia de cada uno de los docentes les favorece para innovar en sus clases a través de la facilidad de incorporación de variedad de actividades realizadas durante el desarrollo de la clase; dejando en evidencia que el personal especializado es incidencia en las prácticas innovadoras; además en la ficha de observación de clase se evidencian las diferentes estrategias metodológicas que los docentes pueden aplicar en su desarrollo de clase; entre ellas se tiene: organizar equipos de trabajo, ilustrar los temas, realizar dramatizaciones, entre otros.

#### **4.2.1.2 Subcategoría A2: Planificación**

Es la Subcategoría donde más coinciden los códigos expresados por los entrevistados, se pone de manifiesto las diferentes formas de innovar por parte de los docentes, el establecimiento de objetivos y cursos de acción para lograr un objetivo general de aprendizaje propuesto por la institución se cumple. Gran parte de los estudiantes entrevistados dan aceptación a la forma de planificar por parte

de los docentes. Al conversar con los docentes, manifestaron que ven claro que “la planificación institucional es un proceso en el que se define los resultados a corto plazo” 2 o 3 años, de acuerdo a la naturaleza de los servicios; para ello hay que definir objetivos específicos que logren la calidad educativa a través de diversas estrategias de enseñanza en las que se evidencia las diferentes prácticas innovadoras desplegadas en el aula como: (prácticas de valores, a través de guías, refuerzos, lecturas dirigidas, actividades lúdicas, visitas guiadas a biblioteca entre otras) elementos base que se involucran como parte constitutiva en acción de las estrategias de enseñanza docente y el acompañamiento desplegado por los docentes en el aula estas son surgidas de la planificación docente.

A pesar de ser aceptada esta categoría por parte de los estudiantes, se encuentran 5 códigos a los que hay que poner atención, en estas ideas manifiestan “evaluar mejor el método de enseñanza”, “que se implementa un método más antiguo”; esto viene a contrarrestar la innovación que se trabaja en el salón de clase, pues tienen una percepción diferente, más donde señalan que “parece que no hay planificación” y “porque a veces el docente viene a dictar lo mismo del libro siguen con el método”.

El análisis de los datos cualitativos de la entrevista a la directora del Bachillerato y documentos estudiados; Proyecto Curricular del Centro (PCC) evidenció que los esfuerzos de mejora son constantes, lo cual indica una oportunidad de innovar para la institución específica y muestra la dificultad en este tipo de organizaciones de que los procesos de planeación se articulen con la ejecución de las actividades, lo cual puede afectar los procesos de innovación educativa que conducen a los cambios en la institución.

Además, la directora manifestó que los docentes a la hora de planificar buscan mecanismos para lograr las competencias necesarias, a través de variedad de actividades para lograr los objetivos, y que el modelo educativo adoptado por el centro educativo se presta para innovar en las diferentes actividades.



Para constatar lo mencionado anteriormente se revisó el PCC institucional, en este se describe la metodología utilizada por la institución, la forma de evaluación institucional que está regida por la normativa de evaluación del MINEDUCYT y las incorporaciones de los cambios de contenido que se realizaron.

Al realizar la observación de clase se constata que todo lo descrito por los docentes y el director anteriormente solo se encuentra en papeles para un 10% de los docentes y que a la hora de llevarlo a la práctica muchos de estos docentes no lo aplican en su forma de trabajo cotidiano siendo aquellos docentes que van entrando a laborar en la institución o aquellos maestros mayores de edad que se les dificulta desaprender, para aprender nuevamente, logrando comprobar lo dicho en el momento que observe la clase, pues no contaba con la planificación ni digital ni impresa.

#### **4.2.1.3 Subcategoría A3: organización.**

En esta sub categoría se potencia el fortalecimiento y superación de las áreas débiles encontradas en los docentes a través de capacitaciones. Se encontró un ligero sesgo entre los resultados de la planificación y la organización.

Profesores y estudiantes reconocen que en la institución se han propiciado cambios en la cultura académica con el objetivo de obtener mejores resultados. Los diferentes grupos entrevistados consideran que es importante que “capaciten a los docentes para que todos apliquen la misma metodología” que “hay algunos docentes que suelen desinteresarse al enseñar”, al revisar el calendario de actividades se evidenció que cuentan con los espacios de desarrollo profesional, pero estos espacios no son específicamente para el desarrollo de la metodología; si no que están enfocados a la motivación y crecimiento emocional.

Bajo este punto, se entrevistó a la directora constatando que los espacios de desarrollo tanto en la institución como fuera son únicamente para promover la diversidad del perfil docente en el área de innovar en el aula, pero que se le da

seguimiento al docente para mejorar la metodología de enseñanza a los estudiantes; este es un acompañamiento constante.

En las entrevistas y observaciones se pudo determinar que existen espacios para nuevas prácticas docentes en donde también los estudiantes son parte de nuevas estrategias de enseñanza y ambientes de trabajo en el salón de clase donde se evidencia la innovación.

Las funciones de la gestión en la institución a través de una buena organización conducen al talento humano a la optimización de su desempeño laboral como elemento esencial para lograr las metas propuestas dando desarrollo al sistema de capacitaciones variadas.

En tal sentido, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, el director dirige al personal para conformar el gerente de la actualidad, obligándoles a no permanecer aferrados a los viejos esquemas, sino a ejercer un liderazgo en la institución, el cual les permita conducir al personal hacia el logro de las metas propuestas.

#### **4.2.1.4 Subcategoría A4: Acompañamiento docente**

Otra subcategoría que fue encontrada en el proceso de codificación es el acompañamiento docente. En la tabla 5 se observa el total de 8 códigos (ideas claves) expresadas por los entrevistados; este pretende cuidar la mística de trabajo de los docentes y dar un acompañamiento de cerca para dar cumplimiento a la planeación estratégica con la que cuenta la institución.

En esta subcategoría todos los docentes entrevistados manifestaron que en efecto tienen un buen acompañamiento y seguimiento docente por parte de los directivos que laboran en el área pedagógica que se les visita en el aula y se les da una realimentación con oportunidades de mejora para superar aquellas áreas que aún se encuentran débiles. La directora coincidió con la opinión de los docentes que “se realizan 1 o 2 visitas al aula en el año” y que “estas también pueden variar de

acuerdo al requerimiento del docente o del grupo de estudiantes” y así afrontar las dificultades propias que se están dando de momento; esto se realiza con el objetivo de “tener oportunidades de mejora que favorezcan e impulsen la responsabilidad compartida”, desde los niveles directivos hasta los niveles docentes y estudiantes, llevándolos a una innovación constante.

Desde la dirección se realizan las visitas frecuentes a los diferentes salones de clase no solo para identificar necesidades de aplicaciones de estrategias o desarrollo de la metodología de los docentes sino también para identificar las necesidades de aprendizajes de los estudiantes. En la observación de la clase se puede identificar que a la no participación constante o al no manejar ciertos términos a la hora que el docente realiza el cierre de la clase con el único propósito de reforzar los contenidos estudiados durante el desarrollo estos no están claros pues los estudiantes se limitan a la participación y el docente tiene que seleccionar al estudiante para que responda a sus preguntas evidenciando que no hay comprensión en el contenido.

En esa orientación desde la dirección se da el acompañamiento para poder cumplir todos los criterios que lista una observación de clase siendo el mejor resultado para dar una enseñanza de calidad en la institución, siempre y cuando estos criterios se cumplan en el desarrollo de la clase.

Al conversar con los estudiantes estos manifestaron que “el acompañamiento docente requiere de especial atención” pues “no hay mayor presencia de administrativos en los salones de clase” esto difiere a lo respondido por los docente en el que reconocen el acompañamiento en el aula por parte de un superior, los estudiantes dan respuestas evasivas a la pregunta y se limitan a responder otras cosas como: “Sé que capacitan a los docentes en el ámbito al que ellos se dedican; sin embargo, creo que es necesario que los capaciten en la metodología de la enseñanza”, “reciben capacitaciones pero probablemente se debe mejorar un poco en la aplicación del nuevo conocimiento para promover la innovación”.

Otro aporte dado por la directora, es que “la observación es una evidencia para evaluar el desempeño innovador docente”; sin embargo, los estudiantes no perciben suficiente presencia de un superior en el aula, este es un primer hallazgo importante que se convierte en oportunidad de mejora para la institución pues los estudiantes solicitan mayor capacitación para los docentes cuando se les realizó la pregunta, pero en realidad la pregunta era que si hay algún acompañamiento por parte de los superiores. La dirección, según Münch & Ricalde (2007), parte del liderazgo, que incluye autoridad, delegación y supervisión.

Se revisaron las observaciones realizadas por los superiores, evidenciando que no se observan a las secciones en sí si no que se le da seguimiento al docente y que algunos docentes tienen hasta 3, 4, 5 secciones dependiendo la asignación de curso y que por ende muchos estudiantes no observan que se les llegue a dar seguimiento al docente pues no se va a observar a todas las secciones que el docente tiene asignada.

#### 4.2.2 CATEGORÍA B: PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN

El proceso se realizó al igual que la categoría anterior, una vez transcritas y analizadas las ideas obtenidas, se procedió a analizar el número de veces en las que se hacía referencia cada código (ideas claves similares) de las subcategorías.

Se presentan una tabla que muestra la categoría Prácticas de Innovación y sus subcategorías con sus códigos (ideas relacionadas). En esta categoría se presenta cambios en el modo de ejercer la profesión docente que incluye la transformación de los centros escolares.

Tabla 6, Resultados descriptivos por categoría: **B. Prácticas de Innovación educativa**

<b>Sub categorías</b>	<b>Ideas codificadas</b>
<b>B1. Interacción en el salón de clase</b>	<b>32</b>
<b>B2. Uso de la tecnología e innovación en el salón de clase</b>	<b>14</b>

La tabla 5 muestra el total de códigos que dan referencias a cada una de las subcategorías; por lo que se lee de la siguiente manera.

B1. Interacción en el salón de clase: Relación docente-estudiante y la forma de participar en el salón de clase para que exista aprendizaje significativo en los estudiantes, esta subcategoría es el mayormente expresado con 32 ideas.

B2. Uso de la Tecnología e innovación en el salón de clase: Integrar los recursos tecnológicos, y pedagógicos a los procesos de enseñanza-aprendizaje, haciendo los ajustes necesarios al currículo, para mejorar la calidad en la educación, tema bastante aceptado por los entrevistados, haciendo referencia 14 veces.

#### **4.2.2.1 Subcategoría B1. Interacción en el salón de clase**

Una de las categorías encontradas con más ideas relacionadas al tema, hay una gran aceptación sobre la participación y diálogo dentro del salón de clase.

32 ideas relacionadas fueron encontradas entre los encuestados, la mayoría de los estudiantes parecen estar satisfechos con la interacción que se vive en los salones. Con relación a esta categoría, se debe señalar que todo aprendizaje tiene que ver con un encuentro, el cual sólo es posible en un marco de relaciones entre diversas subjetividades de actores que en ella intervienen (profesor-estudiante). De tal forma que la educación y el aprendizaje son resultados dinámicos de procesos comunicativos entre personas y, por ello, el carácter del aprendizaje y sus contenidos están definidos por la naturaleza de estos.

En las ideas recopiladas se tiene una percepción del docente construido como un ser social respetable, admirable, pero también como una persona incomunicable, muchas veces inalcanzable, según lo expresado por los estudiantes.

Entre las ideas expresadas por los estudiantes llama la atención la incidencia del aspecto motivacional que reciben del docente como un factor que incide en su aprendizaje pues ellos dicen “entre maestro y estudiante no hay una participación

constante, ya que no lo motivan falta creatividad” “nuestras opiniones se marcan como incorrectas” se puede interpretar que hay más motivación propia que la que le puede dar el docente.

Esta falta de motivación docente percibida por los estudiantes, da lugar a que éstos reaccionen de forma pasiva y desinteresada hacia la asignatura, mostrando desgano y desatención a las explicaciones del docente; tal como se apreciaron en las observaciones de clases realizadas, se les veía aburridos y desinteresados con la exposición de contenidos o bien, pueden reaccionar y dar lugar a impulsar en ellos la motivación e interés por la profundización por cuenta propia, de tales contenidos, guiados por su curiosidad e inquietud, dada la incertidumbre que genera la no comprensión y/o claridad de los contenidos temáticos desarrollados por el docente en el aula.

En toda institución educativa, puede construirse diversos ambientes en los cuales las interacciones tendrán posibilidad de desarrollarse en cualquier sentido. También se encontraron ideas en donde describe que la interacción entre docentes y estudiantes incide en las prácticas innovadoras orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria impartida en la institución, este da la confianza para que exista un aprendizaje dinámico en el salón de clase “existe diálogo y participación entre compañeros y maestros”, idea expresada por la directora además manifestó que “La metodología y desarrollo de trabajo permite mayor comunicación, identificación y atención oportuna hacia los estudiantes y un seguimiento permanente” y que “la plataforma t-box ha sido clave para lograrlo”. No cabe duda alguna de que el espacio propicio donde se desarrolla la relación profesor estudiante es en clase, es ahí donde se desenvuelve el mayor índice de interacción entre ambos y donde se halla la médula del proceso educativo (enseñanza-aprendizaje) en sus aspectos interpersonales; aspectos no reconocidos por los estudiantes.

A estas ideas se le suma que la observación a las instalaciones y también criterios observados en el salón de clase arroja que en las aulas se evidencia

plazmas en uso y pupitres que pueden reacomodarse para trabajar en equipo, pero estaban en la posición tradicional, esto no permite tener un contacto visual directo con el estudiante y tampoco permite el trabajo colaborativo necesario para proyectos innovadores y así lograr una innovación efectiva; además, en el formulario de observación docente, se evidencia la interacción estudiante – docente, docente-estudiante, y estudiante-estudiante, este permite conocer los diferentes puntos de vista, que haya una socialización de información entre los antes mencionados para favorecer la calidad de la educación en los estudiantes. (Fullan & Stiegelbauer, 1997). En otras palabras, la organización del aula en forma tradicional no favorece el trabajo en equipo; aunque esto haya sido expresado de forma positiva por los entrevistados.

No cabe duda que el profesor que se preocupa por crear un ambiente agradable en su aula fortalece la capacidad de creación de una educación de calidad así podemos decir para concluir esta sub categoría, que la interacción del aula de forma positiva dará al estudiante, al profesor, a las familias y a los gestores educativos, las razones para sentirse seguros, satisfechos y comprometidos para crear un escuela con educación de calidad y libre de prejuicios sociales al que todos estamos acostumbrados.

#### **4.2.2.2 Subcategoría B3. Uso de la tecnología e innovación en el salón de clase**

En la Tabla 3, el resultado de las encuestas, se observa que el promedio de la subcategoría uso de la Tecnología fue de 14, ideas relacionadas que se encontraron entre los encuestados, docentes, estudiantes y directora, es la segunda sub categoría con más opiniones dadas en relación a la tecnología; encontrándose opiniones muy positivas con relación al tema, pero también se observan otras opiniones no muy bien vistas, lo cual indica que existen oportunidades de mejora en este proceso y que no se están cubriendo los objetivos planteados o las expectativas de los agentes del proceso educativo.

Los docentes y estudiantes reconocen que el centro educativo está haciendo un gran esfuerzo por mantenerse a la vanguardia de la tecnología; en la observación que se realiza se evidencia que las aulas están totalmente equipadas con plasmas y microprocesadores, este es un paso agigantado que la institución ha hecho para introducirse a la era digital; como bien lo dice uno de los entrevistados “definitivamente todos intentan hacer uso de las TICS porque el CCSA está muy a la vanguardia de la tecnología”. Los estudiantes tienen la oportunidad de hacer uso de plataformas educativas tanto en inglés como en español que le permite interactuar con los docentes para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, la mayoría de estudiantes expresan “que todos intentan hacer uso de las TICS” pero que “no tienen las habilidades tecnológicas requeridas” esto refiriéndose a los docentes; pues la misma directora manifiesta que “estos se auxilian de los estudiantes más aventajados en esta área y se dejan ayudar”, lo cual indica que en el centro educativo existen oportunidades de mejora en la parte de la tecnología, que necesitan ser capacitados con urgencia para hacer uso de estas herramientas.

No obstante, los docentes dan respuestas evasivas ante la incorporación de la tecnología en el proceso de enseñanza aprendizaje y la mayoría lo enfoca a la innovación buscando variedad de estrategias en la que la tecnología no es parte de esta, es evidente que los docentes hacen esfuerzos por ser innovadores pero les falta fortalecer el uso de la herramienta tecnológica en el aula y así integrar la tecnología con la innovación en su desarrollo de contenido por lo que al igual que el acompañamiento docente es otro hallazgo importante que se constituye en oportunidad de mejora para la institución, pues en esta los entrevistados solicitan capacitaciones a la parte docente para mejorar la metodología de trabajo, es acá donde se debe conectar la capacitación en el área de tecnología y fortalecer la metodología de enseñanza y ambiente tecnológico en el aula; que en muchas de las entrevistas manifiestan la necesidad de mejorarla.



Al realizar un recorrido por las instalaciones nos damos cuenta que la institución no solo necesita innovar en la aplicación de la Tecnología, en el desarrollo de contenido, en biblioteca moderna, metodología o estrategias sino también en sus espacios de recreación y esparcimiento de los estudiantes, a simple vista se observa que es un aspecto al que no le prestan atención pues muchos de los espacios en los que los estudiantes se dispersan no son los adecuados para que los utilicen en sus recesos se evidencia una aglomeración de estudiantes sentados en las gradas tomando alimentos y en diferentes aceras del edificio lo cual no puede ser muy bien visto tanto por padres de familia como entidades del MINEDUCYT; esto no permite la comodidad o relajamiento en el estudiantes momento muy importante en el que el estudiante descargue el estrés adquirido en sus jornadas de clase, todo esto viene a contrarrestar la buena gestión realizada por el director, salones con muy buena apariencia, equipo tecnológico actualizado, laboratorios renovados, centro de recursos para docente, moderno auditorium, biblioteca moderna y con innovaciones tecnológicas entre otros, to a la disposición del docente, lastimosamente con limitaciones del internet.

### **4.3 Análisis general e interpretación de los resultados**

El interés de llevar a cabo el trabajo que se presenta, está relacionado con las condiciones que se deben dar en una institución de educación media, a nivel de la gestión educativa, para que se den transformaciones que la conduzcan a un proceso de mejoramiento continuo de búsqueda de la calidad, a través de las prácticas innovadoras.

Una vez realizado el análisis e interpretación de las ideas obtenidos a través de la aplicación de las diferentes técnicas (entrevista semi-estructurada, observación de clase y observación documental), corresponde establecer la relación de categorías definidas con el objeto de contar con mayores elementos teóricos, conceptuales y visuales que describan la incidencia de la gestión educativa

en las prácticas innovadoras, orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria de la institución de estudio.

La relación de categorías establecidas (Gestión Educativas y Practicas Innovadoras), analizadas y reflexionadas con el marco teórico; permitieron que nacieran subcategorías para develar con mayor amplitud aquellos significados de los actores que participan en él, sus necesidades intenciones y estrategias; proporcionándonos la posibilidad de interpretar su intención sus motivos y entenderlos como sujetos actuantes en un espacio de educación preuniversitario que tiene una cultura propia, en la que existen tanto significados compartidos como heterogéneos en torno al conocimiento que se debe transmitir y a las formas de acercarse a él.

Las categorías señalan los principales hallazgos encontrados a través del análisis axial señala que mediante la triangulación de datos de las entrevistas, observaciones y revisión de documentos permitió obtener con mayor amplitud y profundidad la información, en especial, cuando proviene de diferentes actores de la investigación (Hernández, R., *et al.*, 2010).

De acuerdo a los resultados obtenidos, estos describen la incidencia de la gestión en las prácticas innovadoras en una institución educativa; de acuerdo con la opinión de la directora, docentes y estudiantes que participaron en el estudio, la planeación institucional; es un elemento clave de la gestión educativa en la que se pone de manifiesto en las diferentes formas de innovar por parte de la institución, evidenciando la estrategia de desarrollo de clase en el Proyecto Curricular del Centro (PCC); como un componente esencial del Proyecto Escolar Anual (PEA), en este se incorpora todas las adaptaciones que el docente planificación como primer función que realiza en la institución, planifica su labor, realiza adaptaciones metodológicas, incorpora material didáctico hace buen uso del tiempo, define objetivos institucionales, diseña cursos de acción ante resultados nacionales, todo esto en pro de dar una educación de calidad a sus estudiantes manteniendo siempre presente que debe de cumplir un modelo constructivista en sus estudiantes, para

que al finalizar sus estudios pre universitarios estén listos para enfrentar los desafíos de la sociedad. En ese sentido, Kaufman (2006) y Ojeda y Ferrer (2010), citados por Sánchez (2017), propone que la planificación académica consiste en el establecimiento de objetivos y cursos de acción para lograr un objetivo general de aprendizaje propuesto por la institución.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, los estudiantes expresaron ideas en las que manifiestan “evaluar mejor el método de enseñanza” y “que se implementa un método más antiguo” “capaciten en la metodología” esto viene a develar una aproximación para el conocimiento de la realidad en estudio, dentro de un contexto particular y referido a unos actores específicos (docentes y estudiantes) afectando así la ejecución de la planificación didáctica ya que lo planificado no aporta a la calidad educativa de la institución, no se está llevando la innovación al salón de clases de acuerdo a la percepción de algunos estudiante, más no la misma de los docentes, director y resto de estudiantes entrevistados, es evidente que las estrategias utilizadas en el desarrollo de la clase respalda las prácticas innovadoras, más no la aplicación de la metodología plasmada en el PCC, inicio, desarrollo y cierre.

De acuerdo a lo anterior no se trata de desvalorizar la experiencia del docente, más bien es necesaria concientizarlos y exigir una identificación con la parte profesional tanto para el que expone como para el que escucha, ante todo creemos que es pertinente reflexionar acerca de la necesidad de recrear e implementar diferentes estrategias y metodologías de enseñanza las cuales se encuentren ajustadas a las condiciones del contexto que se enseña y centradas no tanto en los contenidos sino más bien en el estudiante.

Frente a tales metodologías de enseñanza aplicadas por el docente en el aula, se pudo evidenciar actitudes desmotivadoras, falta de interés mostrada por los estudiantes durante el desarrollo de la clase; donde algunos reflejaban aburrimiento en sus rostros, recostados en sus pupitres, haciendo caso omiso al discurso del profesor, o bien poca actitud ante el aprendizaje en el salón de clase.

Los estudiantes tienen claro que la planta docente está altamente calificada, que la exigencia de la institución va más allá de un profesional graduado y que a su salón de clase ingresa el docente con un rol definido como mediador y facilitador de su proceso de aprendizaje, buscan “diferentes esquemas y formas para desarrollar los contenidos”, la enseñanza la enfocan a “través de la práctica de valores para formar estudiantes integrales”, que hacen gran esfuerzo por aplicar estrategias de enseñanza orientadas a la construcción de conocimientos disciplinarios significativos que le serán de gran utilidad en su futura formación profesional; pero que a veces, los docentes entran a su salón de clases solo a dictar lo mismo del libro según ellos siguen el método más antiguo.

Se entiende que se identifica una oportunidad de mejora en el desarrollo de clase donde se evidencia debilidad en la metodología institucional, evidenciándose la falta de capacitación y seguimiento por parte de los directivos en esta área. Algunos autores señalan que para conseguir resultados exitosos en las organizaciones es muy importante la planificación, la intencionalidad y la sistematización de la innovación.

Por otro lado, a pesar de que la directora, profesores y estudiantes participantes del estudio consideraron que hay varios aspectos positivos relacionados con la innovación educativa en la institución, también mencionaron que la dirección debe trabajar para favorecer el total involucramiento de estos agentes y fomentar la responsabilidad compartida en la gestión de la innovación, tal como lo señala Koontz et al. (2012) al precisar que las personas de la organización deben trabajar de manera colaborativa para alcanzar resultados específicos, y como lo puntualizan Fischer et al. (2000), citados por Farías, (2009) cuando indican que los administradores deben desarrollar un liderazgo efectivo a través de la comunicación abierta y la colaboración con los profesores. Los estudiantes manifestaron que “el acompañamiento docente requiere de especial atención” sus respuestas fueron evasivas ante la pregunta que se aplicó sobre la frecuencia de las visitas por un superior al salón de clases y se limitaron a responder que “deben

ser capacitados para mejorar la aplicación del nuevo conocimiento y promover la innovación”, y de esta forma lo enfocaron a la capacitación.

En la observación documental se constató que muchos de los estudiantes no evidencian que hay un seguimiento docente, que los superiores visitan los salones para evidenciar que se cumpla la metodología de trabajo, pero no a todas las secciones asisten pues al docente se le asignan de 4 a 6 grupos; secciones diferentes y que de estos solo seleccionan un grupo; por ende, el resto no evidencia ese acompañamiento, el acompañamiento se realiza desde la dirección aunque esta puede estar abandonado en algunos salones de clase, Sánchez (2007) ve la función de dirección directamente relacionada con la gestión de personas y sus interacciones, así como la manera de conducir las para lograr los objetivos planificados.

El acompañamiento docente, permite ver de cerca las oportunidades que los docentes tienen para interactuar con sus estudiantes o si este se sitúa en un rol completamente alejado del estudiante, preocupado por desarrollar a cabalidad en su clase que les ha sido asignada, con sus particularidades de rol específico de la profesión y se enfoca principalmente en su labor pedagógica de aula. Imagen y autoimagen del docente confesado a través de su actuación en aula, el cómo es visto por los estudiantes como persona y como profesional que desempeña un trabajo; aquí es donde el director juega un papel importante ya que se encarga de motivar e influir en su equipo docente y que este se convierta un líder al que todos sus estudiantes quieran imitar.

De acuerdo a esta realidad, comienzan a surgir en ellos, procesos de cuestionamiento e inquietud, resistiéndose a repetir las mismas acciones y/o actitudes de los docentes que han tenido oportunidad de ver, para los estudiantes al salón de clases deben integrar docentes con una mente abierta, que no den malas respuestas y que escojan variedad de estudiantes para que participen. El resultado de esta realidad, desencadena en un profundo análisis y reflexión en torno a la coherencia entre lo ideal y lo real que les ha tocado vivir en las aulas; produciéndose

por consiguiente en los estudiantes una ambivalencia entre todos aquellos aspectos ideales y la realidad de las metodologías de enseñanza desplegadas por los docentes de las diferentes especialidades, del cual son testigos durante la asistencia a las aulas de clase.

Es evidente que la mayoría de ideas expresadas están a favor de la interacción docente-estudiante, estudiante-docente, que el clima en el salón de clases es agradable, y que tienen libertad de participar; siempre hay que prestar cuidado a aquellos que se encuentran descontentos por el trabajo del docente en el aula. Para García y Carranza (2008) las interacciones entre profesores y estudiantes en el salón de clases, determinadas en gran medida, por las lógicas de gestión y organización institucional del centro educativo.

Para finalizar se menciona un hallazgo importante encontrado en la investigación es que la institución cuenta con el equipamiento necesario en las aulas pues estas cuentan con plasma y microprocesadores; pero que “lastimosamente solo se limitan a proyectar la información antes procesada por los docentes” y que “se debería contar con el internet para poder hacer las investigaciones necesarias de momento”, por ejemplo buscar en internet videos, descargar herramientas para actividades lúdicas, pero esto es limitado por no tener el acceso al internet en aulas, “es importante capacitar a los docentes para hacer el uso de ellos y apoyarse más en la tecnología a la hora de impartir clases”, son algunas ideas expresadas por la unidades de análisis, otro hallazgo encontrado es lo expresado por otro estudiante donde sugiere “otras herramientas como el celular” pero en la revisión de documentos Manual Informativo, se encuentra la prohibición de este, por lo que no permiten su uso en los salones; poniéndose de manifiesto que hay una limitancia con el uso de la tecnología y máximo que “los docentes no buscan las estrategias necesarias para innovar” haciendo uso de esta herramienta, es lo manifestado por estudiantes. Díaz-Barriga (2010) propone congruencia entre las condiciones laborales, la formación docente, la gestión y la organización del tiempo.

Hay cantidad de opciones para llevar las prácticas innovadoras al salón de clase Bolívar (2002) presenta la innovación en particular como un cambio en el modo de ejercer la profesión docente que incluye la transformación de los centros escolares en ese sentido el docente tiene un reto muy importante pues es el actor principal de llevar las prácticas innovadoras al salón de clases, que van desde la incorporación de periódicos o pelotas de esponja, hasta calculadora, aplicaciones para dispositivo móvil, sistemas de mensajería, redes sociales, WhatsApp, entre otros; bien lo dice Oviedo (2012) que la premisa del docente es formar ciudadanos de espíritu emprendedor, analíticos, con visión empresarial o con un alto grado de adaptación dentro de los acelerados y constantes cambios que genera el desarrollo tecnológico, lo más adecuado sería ampliar un modelo de enseñanza creativa que vincule todo el proceso de formación desde edades tempranas hasta por lo menos el final de la educación media.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

### 5.1 Conclusiones

#### **Objetivo General:**

- Es importante tener en cuenta que la incidencia de la **planeación** en las prácticas innovadoras orientadas a la mejora de la enseñanza pre universitaria; en El Centro Cultural Salvadoreño Americano; se contextualiza en la labor realizada por los docentes; dejando en evidencia que las planificaciones dan respuesta a los objetivos planteados por la institución, aplicando estrategias durante el desarrollo de clase, enfocadas en la construcción de conocimientos por parte del estudiante, llevándolos a una innovación constante.

**El personal especializado:** incide en las prácticas innovadoras; a través de su experiencia se les facilita la incorporación de variedad de actividades (prácticas de valores, a través de guías, refuerzos, lecturas dirigidas, actividades lúdicas, visitas guiadas a biblioteca entre otras) durante el desarrollo de clase; lo cual indica, una manera práctica de innovar en el salón de clase; logrando alcanzar la calidad educativa exigida por la sociedad.

- Se percibe una discrepancia entre las opiniones de la directora la de los docentes frente a las opiniones de los estudiantes, puesto que los primeros opinan que todo está bien con el desarrollo de la metodología en el salón de clase (inicio, desarrollo y cierre), pero el descontento por parte de algunos estudiantes es notorio en la observación de clase realizada, el desarrollo es de forma tradicional sin evidenciar los tiempos plasmados en el PCC ; por lo que se incorpora a un plan de mejora, pues no es parte del plan de capacitación constante implementado por la dirección, tomando en cuenta únicamente la actualización docente en su especialidad, motivación personal y profesional mas no la metodología.



- **El acompañamiento docente:** es una práctica significativa en la innovación educativa; desde la perspectiva de los entrevistados. Se constató que cuentan con espacios de desarrollo profesional tanto en la institución como fuera para promover un espacio de innovación en el aula en la que los estudiantes son parte de nuevas estrategias de enseñanza y ambientes de trabajo en el salón de clase donde se evidencia la innovación a través de la interacción entre docentes – estudiantes, estudiantes-docentes y estudiantes - estudiantes.

### **Conclusiones referidas al Objetivo Específico 1:**

- Es importante tener en cuenta que el papel de la gestión educativa en la formulación, apoyo e implementación de prácticas innovadoras es de un espacio para atender las demandas de la sociedad actual y tener un desempeño con estándares de calidad, las instituciones educativas están avocadas a buscar modelos de organización y elementos de dirección y planeación que la conduzca a una gestión innovadora que impulse el desarrollo de proyectos de innovación a todo nivel en la institución educativa. Si bien es difícil la articulación de los actores, es necesario que el líder (director de la institución) encuentre los mecanismos para la convergencia alrededor de aspectos estratégicos de la institución y con la participación de todos los actores, fundamentalmente de los profesores.

La importancia del rol de las instituciones educativas para liderar procesos de transformación y cambio en su entorno, hacen que teóricos y expertos aborden los temas de la gestión e innovación educativa, como elementos determinantes en la construcción de un proyecto educativo conducente a alcanzar los fines y objetivos de la educación y a enfrentar con éxito los desafíos actuales de la sociedad.

## **Conclusiones referidas al Objetivo Específico 2:**

- Con los resultados obtenidos, se logra concluir que, en la institución se promueve una cultura y ambiente de calidad, Interacción en el salón de clase siempre orientada a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria, el ambiente del que el estudiante está rodeado en el aula es clave para un aprendizaje innovador, la interacción estudiante – docente, docente - estudiante, ubicación de pupitres, la organización del aula favorece el trabajo en equipo, todo esto permiten un contacto directo con el estudiante.
- El Proyecto Institucional busca continuamente el avance hacia una mejor calidad educativa, lo cual incluye el acompañamiento de los actores educativos en su labor, esto significa que el director como delegado a la supervisión se involucre-de cerca en sus prácticas, observarlos, dialogar con ellos y con quienes interactúan.
- El uso de la tecnología; es un factor importante para facilitar la vida del estudiante y aunque este se limite únicamente a proyectar la información antes procesada por los docentes, no se cuenta con el acceso a internet en las aulas. Por otro lado los diferentes grupos focales reconocen que la tecnología es un factor importante para optimizar tiempos y recursos; no obstante, la mayoría enfoca la innovación como una búsqueda de estrategias en la que la tecnología no es parte de esta, los entrevistados solicitan capacitaciones a la parte docente para mejorar la metodología de trabajo; a través de, capacitación en el área de tecnología y fortalecer la metodología de enseñanza y ambiente tecnológico en el aula dando así un seguimiento constante en su aplicación e incorporación.

La institución cuenta con tecnología de punta en los salones de clases; pero esta no incide para una educación de calidad su implementación no es suficiente a nivel de los procesos de aprendizaje al servicio de profesores y

estudiantes, sino que su desarrollo debe tener un alcance a nivel general en la institución a través de la gestión del director esta debe ser incorporada en la planeación docente desde el PEI institucional, para que se convierta en el apoyo de los procesos de aprendizaje de manera más directa; pues es una práctica clave para innovar.

### **Objetivo Específico 3:**

A través de la mejora continua se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. Un plan de mejora debe incentivar las modificaciones requeridas en los procesos.

En la actualidad las instituciones educativas deben mantener mecanismos permanentes para asegurar la calidad de la enseñanza en sus estudiantes. Cada día es mayor las exigencias sociales esto obliga a las instituciones a que se transformen en agentes sociales para responder a los cambios e innovaciones.

En este sentido, un plan de mejora se justifica para que las instituciones, particularmente los docentes como protagonistas del proceso educativo, sean responsables de impulsar y desarrollar políticas de calidad y mecanismos de mejora continua.

## **5.2 Propuesta de mejora**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**NOMBRE DEL PROYECTO**

**“TALLER PARA EL FORTALECIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN  
EDUCATIVA EN EL AULA, EN EL CENTRO CULTURAL SALVADOREÑO  
AMERICANO”**

**PRODUCTO**

**PROPUESTA DE MEJORA**

**PRESENTADO POR**

**LICDA. MARIA ELENA ALAS DE SALAZAR**

**ASESOR**

**MTRO. MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN**

**JUNIO 2019**

## ÍNDICE

I.	GENERALIDADES.....	96
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	96
III.	OBJETIVOS .....	97
A.	OBJETIVO GENERAL.....	97
B.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	98
IV.	METAS.....	98
V.	ÁREAS A ATENDER Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO .....	98
	Actividades a Desarrollar .....	100
VI.	RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS.....	102
	Recursos humanos: .....	102
	Materiales: .....	102
	Financieros:.....	103
VII.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	104

## I. GENERALIDADES

Nombre del Proyecto:	Taller para el Fortalecimiento e Implementación de la Innovación Educativa en el aula, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano
Proyecto presentado por:	Licda. María Elena Alas de Salazar
Para optar al título de:	Maestría en Administración de la Educación
Tiempo del proyecto:	Tiempo
Institución Beneficiaria:	Centro Cultural Salvadoreño Americano
Responsable Institucional:	Directora

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Con el objetivo de dar respuesta a la problemática encontrada en la investigación de caso cuyo tema fue “Incidencia de la Gestión Educativa en las Prácticas Innovadoras Orientadas a la Mejora de la Calidad de la Enseñanza Preuniversitaria”, realizada en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, se presenta la propuesta de mejora “Taller para el Fortalecimiento e Implementación de la Innovación Educativa en el aula, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano”

El plan de mejora, está diseñado para fortalecer aquellas oportunidades de mejora encontradas durante el trabajo de campo realizado; identificando en algunos docentes deficiencias en el desarrollo de la metodología de la clase y aplicación de diversas estrategias usando la tecnología; un segundo problema encontrado es, la poca aplicación de herramientas tecnológicas en el salón de clase, los docentes están conscientes de que las TIC’s, no son solamente el uso de una presentación, sino que involucra otros conocimientos que tienen que ver con el uso de plataformas

educativas, aprendizaje móvil, como último aspecto identificado; mas no el menos importante es la supervisión de clases para verificar la aplicación de lo aprendido en el taller, sobre la incorporación de diversas innovaciones en el salón de clases, visitando todas las aulas para que los estudiantes aprecien el acompañamiento que se les da a los docentes al interior de la institución.

Este proyecto beneficiará a todo el sector docente que labora con educación media en la institución ya que uno de los factores más señalados por los estudiantes es que los docentes en el Centro Cultural Salvadoreño Americano no utilizan las nuevas tecnologías en el proceso formativo de sus estudiantes, la institución cuenta con el equipo tecnológico en los salones, pero la mayoría de docentes no cuentan con el conocimiento base para aplicar la herramienta, por lo que los recursos que el centro educativo ya cuenta, será el principal apoyo para la ejecución de este proyecto, así lograr innovar con toda la comunidad educativa; siendo sus estudiantes los mayores beneficiados, este proyecto se aplicará a todos los docentes que ingresen a la institución como contratación de nuevo ingreso.

Razones por las cuales se da respuesta con la realización del plan de mejora, el centro educativo se beneficiará con la capacitación a los docentes, para que ellos sean preparados en la aplicación de videos seleccionando aquellos capítulos de más interés para su desarrollo de tema, también la aplicación de diversas animaciones en sus presentaciones y así fortalecer la innovación de la metodología a través del uso de herramientas tecnológicas.

### **III. OBJETIVOS**

#### **A. OBJETIVO GENERAL**

Contribuir con la formación continua para el mejoramiento de la práctica cotidiana del docente, enfocándose en el desarrollo metodológico y aplicación de estrategia institucional; así como también la aplicación de herramientas tecnológicas para lograr innovar en el proceso de enseñanza – aprendizaje de los

estudiantes en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, ejecutándolo a partir de julio de 2019.

## **B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Implementar un Taller para el Fortalecimiento e Implementación de la Innovación Educativa en el aula, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano; para aplicar la metodología y estrategias descritas en el Proyecto Curricular del Centro (PCC), apoyándose de herramientas tecnológicas para una mejor innovación en el salón de clase.

2. Supervisar al docente al interior de los salones en la institución educativa, enfocándose en el desarrollo de la metodología y aplicación de estrategias e incorporación de recursos didácticos y herramientas tecnológicas.

3. Innovar al personal docente del centro educativo y que toda su población forme parte de este proceso.

## **IV. METAS**

1. Que los 55 docentes reciban un Taller para el Fortalecimiento e Implementación de la Innovación Educativa en el aula, durante las 3 primeras semanas de julio en el Centro Cultural Salvadoreño Americano.

2. Que los docentes apliquen en un 95% lo aprendido en el taller sobre el desarrollo de la metodología y aplicación de estrategias apoyándose de las herramientas tecnológicas, a partir de junio de 2019.

3. Que el 90% de la comunidad educativa sea parte de este proceso de innovación.

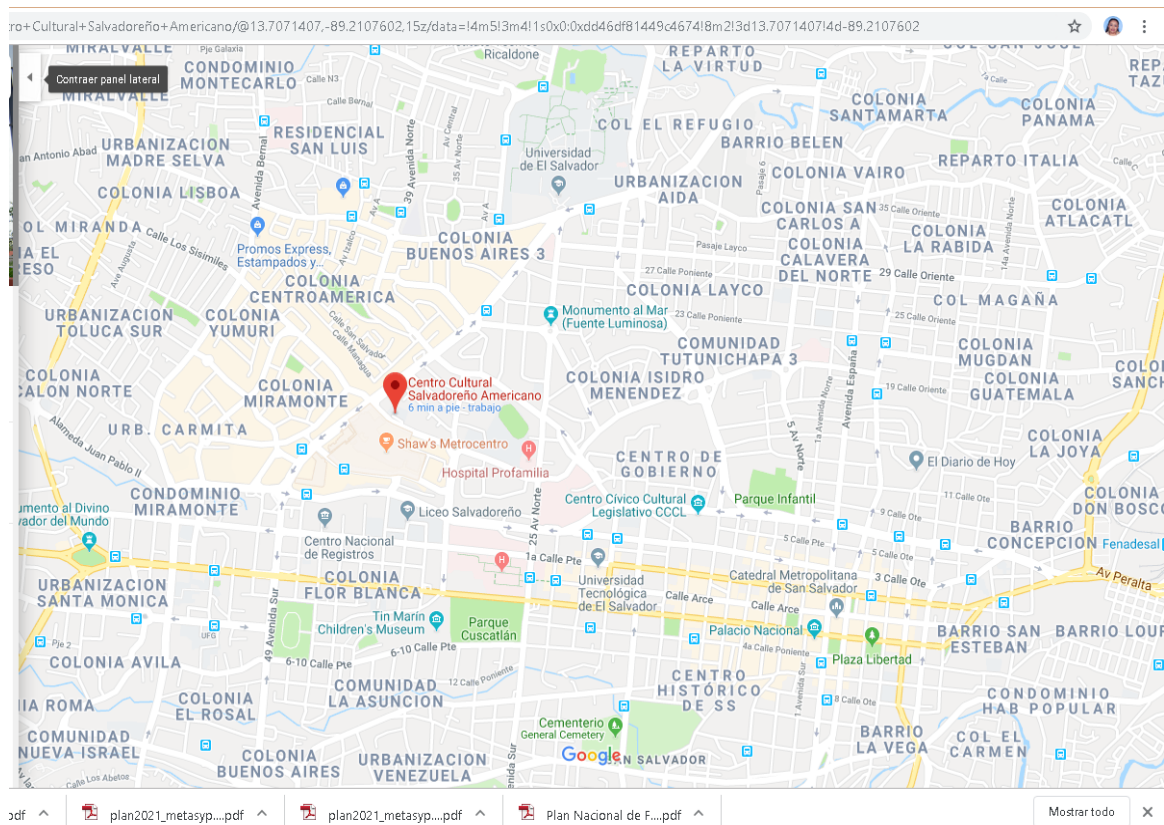
## **V. ÁREAS A ATENDER Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

El Centro Cultural Salvadoreño Americano ubicado en la ciudad de San Salvador, cuenta con la infraestructura adecuada, esto se convierte en un lugar clave y fundamental para la implementación del proyecto. El área beneficiada del



centro educativo, será todo el sector docente que labora con educación media en el centro educativo; a los que se le facilitaran las herramientas necesarias para el desarrollo de la metodología y aplicación de estrategias, incorporando las herramientas tecnológicas, a través de un Taller para el Fortalecimiento e Implementación de la Innovación Educativa en el aula.

Dicho taller se impartirá en Edificio Centro Cultural Salvadoreño Americano, calle sisimiles, Frente a Metrocentro Norte.



## ACTIVIDADES A DESARROLLAR

El “Taller para el Fortalecimiento e Implementación de la Innovación Educativa en el aula”, se ejecutará en 4 etapas, las cuales incluirán a todos los participantes mencionados.

1. En la primera etapa se elaborará el Proyecto.

2. En la segunda etapa se dará un curso de 8 horas, aplicando las herramientas tecnológicas, los docentes aprenderán a editar videos, seleccionando la escena que responda al tema de desarrollo, a seleccionar material para enriquecer los contenidos desde una conexión a internet, también podrán preparar sus presentaciones en Power Point incorporando todo tipo de animaciones, videos y material investigado sobre el tema.

3. La tercera etapa se desarrollará en 2 horas modelando una clase en la que se evidenciará el desarrollo de la metodología institucional, aplicación de estrategias e incorporación de herramientas tecnológicas a través de una PowerPoint, en esta se evidenciarán los 3 tiempos de desarrollo de la clase, inicio, desarrollo y cierre, tal como lo describe el PCC.

4. La institución asignará a un supervisor para que dé seguimiento a lo aprendido en el taller.

En este sentido el proyecto espera innovar a través de la aplicación de la metodología y aplicación de nuevas estrategias, incorporando la Tecnología y así potenciar el interés de los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Para llevar a cabo este proyecto es necesario definir las actividades a desarrollar; en este sentido, el proyecto comprenderá de 6 actividades programadas en el cronograma, desarrolladas de acuerdo a la siguiente manera:

- ✓ Elaboración del Proyecto: durante el mes de junio se realizará el proyecto “Taller para el Fortalecimiento e Implementación de la Innovación Educativa en el aula, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano”
- ✓ Edición de Videos: Durante las 3 primeras horas, semana 1 de julio, los docentes editarán películas y documentales, seleccionando la escena que apoye a la comprensión de los temas de desarrollo, también aprenderán a elaborar videos, siempre con el objetivo de facilitar una mejor comprensión en el desarrollo de tema por parte de los estudiantes.
- ✓ Recopilación y selección de información: Durante 2 horas de la 2ª semana de julio, los docentes seleccionarán un tema de acuerdo a su especialidad, recopilarán toda la información necesaria, incluyendo imágenes, textos, esquemas y videos.
- ✓ Elaboración de una Presentación Power Point: Se trabajará 3 horas tomando tiempo de la 2ª semana de julio y parte de la 3ª, los docentes trabajarán incorporando la información recopilada a una Power Point de 15 minutos; esta información es de acuerdo al tema de su elección y especialidad, prepararán la presentación con la información general de acuerdo a la preparación de una clase, incorporarán los textos, las imágenes, los esquemas y videos de la recopilación, a esta presentación le incorporarán animaciones, y tiempo de acuerdo al asignado para su desarrollo.
- ✓ Modelación de una clase; Se complementarán con 2 horas de la 3ª semana para presentar variedad de modelaciones de clase, los docentes desarrollarán una clase de 15 minutos, utilizando la presentación Power Point realizada, en esta se evidenciarán los 3 tiempos del desarrollo de la metodología de clase, inicio, desarrollo y cierre; evidenciando la incorporación de la tecnología.
- ✓ Supervisar y apoyar al docente al interior de los salones en la institución educativa; a partir de junio, enfocándose en el desarrollo de la metodología y aplicación de estrategias e incorporación de recursos didácticos y herramientas tecnológicas para un mejor proceso de aprendizaje.

- ✓ Se le impartirá el taller a todo aquel docente que sea contratado, para que aplique la línea de trabajo exigida por la institución.

## **VI. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS**

### **Recursos humanos:**

Los recursos humanos beneficiados con el proyecto es toda la comunidad del centro educativo que labora con educación media.

- ✓ Directivos institucionales, personal docente, estudiantes y padres de familia.
- ✓ Supervisor que dará seguimiento a la aplicación de las mejoras.
- ✓ Coordinador Técnico del centro educativo que desarrollará el proyecto en la institución.
- ✓ Docentes que aplicarán las mejoras en su desarrollo de clase
- ✓ Maestrante de la Maestría en Administración de la Educación, quien ejecutó el proyecto, como respuesta al trabajo de campo

### **Materiales:**

La institución cuenta con computadoras ya instaladas en red, equipo tecnológico en los salones, a continuación, detallamos los materiales y servicios necesarios para que desarrollar el proyecto:

- ✓ Un centro de cómputo
- ✓ Servicio de internet
- ✓ Licencias Microsoft
- ✓ Servicio de energía eléctrica
- ✓ Papelería (material didáctico)

### Financieros:

Los recursos económicos representan los gastos que se realizarán durante la ejecución del proyecto.

<b>CONCEPTO</b>	<b>Descripción</b>	<b>PRECIO</b>
Servicio de Internet	Pago de factura mensual	\$300.00
Servicio de energía Eléctrica	Pago de factura mensual	\$200.00
Papelería	55 cuadernillo	\$275.00
Honorarios por elaboración de proyecto	8 horas de trabajo	Ad honoren
Honorarios por desarrollo de taller	10 horas	Técnico institucional
Refrigerio para asistentes a capacitación	55 asistentes	\$550.00
<b>TOTAL:</b>		<b>\$1,325.00</b>

## VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Representa las distintas actividades del proyecto y su realización en tiempo

Contribuir con la formación continua para el mejoramiento de la práctica cotidiana del docente, enfocándose en el desarrollo metodológico y aplicación de estrategias institucional; así como también la aplicación de herramientas tecnológicas para lograr innovar en el proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes en el I Centro Cultural Salvadoreño Americano a partir de junio de 2019.

ACTIVIDAD	junio	julio				Tiempo indefinido
	4	1	2	3	4	
Elaboración del proyecto						
Edición de Videos						
Recopilación y selección de información						
Elaboración de una Presentación Power Point						
Modelación de una clase;						
Supervisar y apoyar al docente						

## Referencias Bibliográficas

- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M. O., & Vizcarra, R. (2000). *Gestión escolar. Un estado del arte de la literatura. Paideia*
- Amor Pérez, M., Hernando-Gómez, Á., & Agüaded-Gómez, I. (2011). La integración de las TIC en los centros educativos: percepciones de los coordinadores y directores. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 37(2), 197-211.
- Ander-Egg, E. (1983). *Técnicas de investigación*. Buenos Aires, Argentina: Humanitas.
- Aparicio, C. (2013) Gestión para la innovación Educativa en la Universidad Pedagógica de El Salvador, *Revista sobre Educación y Ciencia*, Vol. 1 No.10, año 6, ISSN: 2079-6528. Recuperado de <https://www.pedagogica.edu.sv/DescargasDocumentos/uperspectiva/MAYO-AGOSTO%202013%20-%20Anio%206%20-%20N%2010%20-%20VOLUMEN%201.pdf>
- Baeza, J & Fuentes, R. (2004). Antecedentes y fundamentos de las políticas de gestión y administración en el sistema educativo chileno 1980-2003
- Bolívar, A. (1999). La educación no es un mercado. Crítica de la 'Gestión de Calidad Total'. *Aula de innovación educativa*, 83(84), 77-82. Recuperado de <http://firgoa.usc.es/drupal/files/Bolivar1.pdf>
- Borda, P., Dabenigno, V., Freidin, B., Guelman, M. (2017), Estrategias para el Análisis de Datos Cualitativos. Editorial Carolina De Volder-Centro de Documentación, IIGG, Buenos Aires, Argentina
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Carbonell, J. (2001). La aventura de innovar. El cambio en la escuela. Madrid: Morata.
- Cárdenas C., Farías M. y Méndez C. (2017) ¿ Existe Relación entre la Gestión Administrativa y la Innovación Educativa? Un Estudio de Caso en Educación Superior
- Castillo, D. (2017). Gestión del proceso de implementación del Programa de Innovación Tecnológica para el fortalecimiento de la calidad de la educación en el Liceo de Innovación Educativa Santa Teresita, circuito 04, Dirección Regional de Educación Turrialba. *Revista Gestión de la Educación*, Vol. 7,

N° 1, [137-159], ISSN: 2215-2288, <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v711.27575>  
URL: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>

- Chávez, N. (2003). *Introducción a la Investigación Educativa*. Editorial Artes Gráficas. Tercera edición. Venezuela.
- Chinche, S. (2009). Significado que otorgan los estudiantes a las metodologías de enseñanza desarrolladas por los docentes de la carrera de psicología (Tesis para optar al grado académico de Magíster en Educación, Mención Curriculum y Comunidad Educativa). Universidad de Chile.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x/pdf>
- Creemers, B. y Scheerens, J. (1994). Developments in the educational effectiveness research programme. *International Journal of Educational Research*, 21(2).
- Díaz-Barriga, F. (2010). Los profesores ante las innovaciones curriculares. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 1(1).
- Fariás, G. M., Pedraza, N. A. y Lavín, J. (2012). Gestión de un programa de capacitación en línea para desarrollo de competencias TIC's en profesores de negocios. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 15(1), 45-61.
- Fernández, Beatriz: (2006): "Deficiencias metodológicas y propuestas de mejora desde la perspectiva del estudiante"
- Fullan, M. (2007). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- Giné C. (2002) "Des del'esfera dels valors". *Revista de Blanquerna*, 7, URL <https://es.scribd.com/document/16186140/CALIDAD-E-INNOVACION-EDUCATIVA>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. ). México D.F.: McGraw-Hill.
- Jerez, O. y Silva C. (Eds). 2017. *Innovando en Educación Superior: Experiencias clave en Latinoamérica y el Caribe 2016-2017 (Volumen 3: Integración de TIC's)*. 1era Ed. Santiago, Chile: Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Laspau Affiliated with Harvard University. Licencia: Creative Commons Attribution-ShareAlike International CC BY-SA 4.0.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México D.F., México: Editorial McGraw Hill




- LARA, Pablo y DUART, Josep María (2005) “Gestión de contenidos en el elearning: acceso y uso de objetos de información como recurso estratégico”.
- Martínez, M. (2007). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. D. F., México: Trillas.
- Martínez, J, (2017). Identificación de la producción bibliográfica sobre formación en gestión y temas orientados al directivo de educación básica en México, América Latina y Europa, Revista Gestión de la Educación, Vol. 7, N° 1, [73-98], ISSN: 2215-2288, <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v7i1.27576>, URL: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>
- Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4), 1-10.
- Mayan, M. J. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. Recuperado de <https://sites.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf>
- Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (2008). *Doc. 5 Gestión Escolar efectiva*, El Salvador
- Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (2013). Manual de Aplicación del instructivo para la Acreditación de Centros Educativos Privados (2013)
- Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (2009). *Plan Social Educativo Vamos a la escuela, 2009-2014*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación de la República de El Salvador.
- Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (2012). *Política nacional de innovación, ciencia y tecnología*, Secretaría Técnica de la Presidencia, Ministerio de Economía, Ministerio de Educación, Gobierno de El Salvador.
- Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (2014). *Plan Nacional de Formación de Docentes en Servicio en el Sector Público 2015-2019*, República de El Salvador.
- Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (2014-2019). *Ejes Estratégicos del Plan Nacional de Educación en Función de la Nación: Educar para el desarrollo de capacidades productivas y ciudadanas*. San Salvador, El Salvador.
- Moreno N., Rodríguez A., Torres J., Mendoza N. y Vélez Libia, (2006), *Tras las huellas del saber pedagógico*. Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá. Colombia.
- Münch, L., & Ricalde, E. (2007). *Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México, D.F.: Pearson/Educación.

- Murillo, F. (2008), Enfoque, situación y desafíos de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina y el Caribe. En UNESCO, eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe. Santiago: UNESCO.
- OECD (2008). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. *Innovating to learn, learning to innovate. Center for Educational Research and Innovation*
- Pont, B.; Nusche, D.; Moorman, H.(2008) *Improving school leadership*. Paris: OECD,. v. 1.
- Ruiz, I. (2000) *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas
- Salinas, I. (2008) *Innovación educativa y uso de las Tic*. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía
- Sánchez, L. (2017). *Relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa (Tesis de Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Superior)*. Instituto Peruano de Administración de Empresas, Lima, Perú.
- Senge, P., Cambron-MacCabe, N., Lucas T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2012). *Schools that learn*. New York: Crown Bussiness.
- Simons H. (2011 ). *El estudio de caso: Teoría y Práctica*. Ediciones Morata, Madrid
- Stake, R. E. (1995), *Investigación con estudio de caso*, Morata, Madrid, 2010, 5a ed.
- Strauss, A. L. y J. Corbin. (1990). *Basis of Qualitative Research*. Londres: Sage.
- UNESCO (2013). Enfoques estratégicos sobre las TICs en educación en América Latina y el Caribe. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002232/223251s.pdf>
- Valenzuela, J. y Flores, M. (2012). *Fundamentos de investigación educativa (vol.2)*. Monterrey, México: Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.
- Zorrilla, J. F. (2013). *La evaluación consultiva y el desarrollo académico. Una perspectiva para la innovación*. Perfiles Educativos.

# APÉNDICES

## Apéndice 1: Instrumento de análisis

	<b>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR</b> <b>“DR. LUIS ALONSO APARICIO”</b> <b>DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN</b> <b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN</b>
---	---

### Guía de entrevista semi-estructurada

Especificaciones: El presente cuestionario está dirigido en solicitar su amable colaboración en cuanto al llenado del presente instrumento, el cual tiene por objeto describir la incidencia de la gestión educativa en las prácticas innovadoras, orientadas a la mejora de la calidad de la enseñanza pre universitaria. Información que servirá de base para viabilizar una propuesta de mejora a la gestión educativa implementando prácticas innovadoras que permitan la mejora a la calidad de la enseñanza preuniversitaria. Es importante señalar que los testimonios recogidos serán estrictamente confidenciales, después de utilizados los datos y analizados, estas evidencias serán destruidas.

Es importante recordar que, si no se entiende la pregunta, puede solicitar que se le repita, conteste con el mayor rango de sinceridad posible.

Fecha de la entrevista: // Hora: \_\_\_\_\_

Sitio de trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_ años de laborar en la Institución: \_\_\_\_\_

#### **Categoría: Gestión Educativa**

1. ¿Se cuenta con personal especializado en la gestión del conocimiento?
2. ¿Qué tan frecuentes son las visitas de un superior al salón de clases para conocer la forma de trabajo en el aula?

#### **Categoría: Prácticas innovadoras**

3. Describa el ambiente de apertura y de participación constante que se da en el salón de clase.
4. ¿Cómo el docente es innovador, busca siempre la manera de incorporar diversas estrategias en las clases, de incorporar tecnología para facilitar el aprendizaje a sus estudiantes y dar educación de calidad?

#### **Categoría: Mejora de la Calidad de la enseñanza pre universitaria**

5. ¿Cómo se interesa el docente por ayudar al estudiante a mejorar sus calificaciones y seguimiento personal?

## Apéndice 2: Ficha de observación de clase proporcionada por la institución

Docente:		
Grado y Sección: <b>1º B</b>	Turno: <b>Matutino</b>	Fecha: <b>25/10/2019</b>
Asignatura a observar: <b>Matemática</b>		
Hora (inicio): <b>7:45</b>	(Final): <b>8:30</b>	Unidad: 3
Tema: <b>Propiedades de los logaritmos</b>		

CRITERIOS	RESPUESTA	OBSERVACIONES
<b>Planificación de Clase</b>		
Planifica su práctica pedagógica.	NO	No se logra comprobar por no presentar agenda ni digital ni físico
Presenta su planificación didáctica de forma oportuna.	NO	No la presentó al momento de la observación
Implementa los acuerdos del PCC en su práctica áulica.		
<b>Inicio de la clase:</b>		
Presenta la Agenda de la clase.	X	La escribe en pizarra
Presenta el tema de la clase.	X	Se evidencia en agenda
Realiza la actividad de conocimientos previos o repaso de la clase anterior.	X	A través de una pregunta
Realiza la actividad motivadora (Calentamiento/situación problema).	X	A través de un grafico
<b>Desarrollo de la clase:</b>		
Presenta el propósito de las actividades.	No	El propósito no es mencionado
Da instrucciones claras por actividad.	X	Las da de forma oral
Presenta guías de lenguaje (preguntas, oraciones, estructuras, diálogos) para cada actividad.	X	Da instrucciones de lo que se va a trabajar
Emplea las siguientes estrategias metodológicas:		
1. Pasar a la pizarra	X	
2. Organizar equipos de trabajo		
3. Ilustrar los temas presentados	X	A través de formulas
4. Realizar dramatizaciones entre otros		
Relaciona lo desarrollado en clase con el mundo real.	X	Lo desarrollado se relaciona con el mundo real
Promociona la interacción entre estudiantes.	X	La interacción se da estudiante-estudiante, docente-estudiante
Expone contenidos de forma dialogada.	X	El contenido se expone de forma dialogada
Realiza actividades evaluadas de acuerdo con los indicadores de logro.		
Utiliza métodos y técnicas didácticas coherentes con el enfoque pedagógico de la materia.	X	Se evidencia la resolución de problemas a través del uso de la computadora con aplicación de geogebra
Toma en cuenta las experiencias de los estudiantes para contextualizar nuevos aprendizajes.	X	
<b>Durante la clase:</b>		

Transmite ideas de forma clara y concreta.	X	Las ideas son transmitidas de forma clara y concreta
Enfoca sus comentarios al tema abordado.	X	Sus comentarios son enfocados al tema
Comparte su experiencia centrándose en el tema.	X	
Da retroalimentación oportuna y propositiva.	X	Durante el desarrollo y da espacio al final de la clase para responder preguntas
Recibe retroalimentación y la aprovecha.	X	
Genera un ambiente de entusiasmo por el aprendizaje.	X	Se evidencia en la constante participación del estudiante
<b>Culminación:</b>		
Realiza actividad de recapitulación de lo aprendido.	X	Explican ejercicio resuelto
Realiza repaso/retroalimentación/resumen de lo aprendido.	X	
Promueve el desarrollo de conocimientos académicos con base a tareas, lectura y práctica.	X	A través de prácticas de ejercicio
Informa del uso de la plataforma Tbox		
<b>Recursos utilizados:</b>		
Utiliza recursos didácticos variados de acuerdo con la actividad planificada: Pantalla, plasmas, cañón, etc.	X	Pantalla
Responde a las preguntas de los estudiantes.	X	
Rol del docente durante el desarrollo de las estrategias metodológicas: Monitor, guía, observador, evaluador, etc.		M-G-O
Rol de los estudiantes durante el desarrollo de las estrategias: Lector, servidor, orientador, presentador, etc.		L-S-P
<b>Ambientación del Aula:</b>		
Visión	X	
Misión	X	
Valores	X	
Normas de Convivencia		
Horarios de Clase (asignatura según plan de estudio, el tiempo de la hora clase corresponde a la normativa ministerial)	X	
Recursos Visuales	X	Material de diferentes asignatura
Ubicación de los pupitres	X	En filas
<b>Observaciones:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es indispensable una planificación oportuna, en algunos casos los docentes las entregan incompletas, lo que dificulta el trabajo completo de la observación y no se cumple el objetivo.</li> <li>- Durante el desarrollo de la clase se aplica la agenda preparada previamente que distingue a cada paso desarrollado (inicio, desarrollo y cierre), por lo cual, al seguirla, automáticamente se cumple, en este caso la maestra no portaba agenda por lo que no se puede comprobar la planificación del desarrollo pedagógico.</li> <li>- El rol del docente requiere articulación entre los objetivos y propósitos dentro del PEI y los proyectos u objetivos principales del año escolar.</li> <li>- Cada momento de la clase es esencial en el desarrollo del estudiante, si alguno comete errores, son retroalimentados para evitarlos a futuro, el problema se deriva en la forma de la retroalimentación.</li> <li>- La gestión puede realizarse a través de diferentes estilos y con herramientas más o menos complejas. Según la muestra seleccionada, los directores y docentes requieren de herramientas para maximizar sus capacidades</li> </ul>		

- Momentos de preguntas y respuestas al final de la clase

Firma del Docente: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### Apéndice 3: Ficha de observación

FACTORES INTERNOS DEL CENTRO EDUCATIVO	CONDICIONES DEL CENTRO EDUCATIVO
Contexto interno de la institución	a) Espacios recreativos
	b) Ambiente físico
	c) Ubicación de pupitres
	d) Estado físico de los salones
	e) Espacios de investigación
Recursos didácticos en los salones de clase	a) Bibliografía
	b) Material didáctico
	c) Equipo tecnológico
	d) Acceso al internet
	e) Disponibilidad de los recursos en el aula
Organización, planificación y gestión educativa	a) Misión Visión e ideario del centro
	b) Dirección escolar
	c) Organización de los profesores (equipos de: evaluación, académico, pedagógico)
	d) PEI-PEA
	e) PCC, en
	f) Relación escuela –comunidad
	g) Desarrollo de actividades extracurriculares
	h) Trabajo docente
	i) Metodología aplicada en clase
	j) Innovación en el aula
	k) Proyecto de actualización docente
l) Proyecto de mejora continua	
Los recursos humanos	a) Procedencia de los estudiantes
	b) Condición socio-económica
	c) Condiciones de aprendizaje
	d) Inclusión social de los estudiantes

	e) Participación y colaboración de los padres en el aprendizaje
Los profesores	a) Especialidad de los docentes
	b) Condiciones o estatus de los docentes
	c) Procedencia de los docentes
	d) Relación docente- estudiantes
	e) Relaciones entre los profesores
Factores externos	a) Características de la comunidad
	b) Estructura familiar
	c) Condición de los estudiantes en la comunidad
	d) Cultura de la comunidad
	e) Enlaces escuela- Instituciones
	f) Relación escuela e institución
Fuentes de verificación	a) Observación directa
	b) Revisión de actas
	c) Revisión de Manuales y reglamentos
	d) Revisión de documentos varios
	e) Presencia en algunas reuniones
	f) Fotografías



## Apéndice 4: Ficha de Observación realizada

FACTORES INTERNOS DEL CENTRO EDUCATIVO	CONDICIONES DEL CENTRO EDUCATIVO
Contexto interno de la institución	<p><b>a) Espacios recreativos:</b> La institución no cuenta con espacios de recreación adecuada, tiene cancha pequeña multideportiva (fútbol, basquetbol, y voleibol), su área de circulación es el parqueo; pero muestra saturación de vehículos, cuenta con 3 espacios tipo galera para descanso en recesos y toma de alimento pero estos espacios no son lo suficiente para la población estudiantil.</p>
	<p><b>b) Espacio físico:</b> La institución cuenta con aulas amplias, dirección, área administrativa, biblioteca, 2 salas de maestros, aula psicopedagógica para el trabajo docente, 3 centros de cómputo equipados y modernos, un aula virtual, un laboratorio de idiomas, un laboratorio de Ciencias naturales y un auditorium donde se realizan las actividades exaula.</p>
	<p><b>c) Ubicación de pupitres:</b> Los salones mantienen los pupitres de forma tradicional, en líneas; sin embargo cada docente los ubica de acuerdo a las estrategias planificadas; pero muchas veces los docentes pierden el control con su organización.</p>
	<p><b>d) Estado físico de los salones:</b> los salones son amplios, en buen estado con equipo instalado, pódium para los docentes, ventiladores poca ventilación natural.</p>
	<p><b>e) Espacios de investigación:</b> cuenta con una amplia biblioteca, bibliografía física y virtual, un área de computadoras para búsqueda de información y apoyo de tareas; pero que muchas veces se les restringe el ingreso a los estudiantes por organización de actividades no propias del bachillerato</p>
Recursos didácticos en los salones de clase	<p><b>a) Bibliografía:</b> los salones no cuentan con espacios de bibliografía para investigación, los estudiantes cargan sus propios libros, a veces los docentes llevan material como apoyo al trabajo de investigación del estudiante</p>
	<p><b>b) Material didáctico:</b> Pizarra, carteles de mejores exposiciones, no cuenta con libros para investigación, ni material para trabajos manuales, pero si pueden solicitar material con anticipación de acuerdo a su planificación.</p>
	<p><b>c) Equipo tecnológico:</b> plasmas con sistema computarizado.</p>
	<p><b>d) Acceso al internet:</b> no cuentan con un acceso a internet para los estudiantes, las instalaciones cuentan con wifi pero su velocidad no es la adecuada para navegar, los videos presentados e imagines son descargados desde otras conexiones y dispositivos.</p>
	<p><b>e) Disponibilidad de los recursos en el aula:</b> el único acceso directo de recurso con el que se cuenta es la plasma, se prohíbe el uso del celular en el aula; a menos que se solicite permiso de acuerdo a lo planificado, el docente de acuerdo a su planificación puede trasladar a los estudiantes a biblioteca para que realicen investigaciones.</p>
Organización, planificación y gestión educativa	<p><b>a) Misión Visión e ideario del centro:</b> En el aula se encuentra ubicada la visión, misión y valores institucionales; así como también los deberes y derechos de los estudiantes, docentes y padres.</p>
	<p><b>b) Dirección escolar:</b> La directora labora en ese cargo desde el 2009, la institución cuenta con un espacio de dirección, no se evidenció el organigrama,</p>
	<p><b>c) Organización de los profesores (equipos de: evaluación, académico, pedagógico):</b> La institución cuenta con la organización de los profesores</p>

	tal como lo emana el Reglamento para la creación, organización y funcionamiento de los comités escolares y otros organismos de administración escolar
	<b>d) PEI-PEA:</b> En el PEI: se encuentra misión, visión y valores, diagnóstico institucional objetivos PEI, perfil docente, estudiante y sus categorías así como los acuerdos institucionales plasmados en el PCC, y el proyecto de gestión ( acuerdos de gestión, organigrama, manual de funciones, manual de procesos y procedimientos, manual de convivencia y otros. En el PEA Se evidencian los objetivos generales, y la ejecución de la gestión de trabajo anual planificada en el PEI; estos no son socializados con la población docente.
	<b>e) PCC,</b> se evidencia contenidos incorporados a la curricula y mejoras, la metodología de trabajo en el salón de clase, muchas de estas mejoras no son plasmadas en su plan de unidad
	<b>f) Relación escuela – comunidad:</b> El Centro cultural Salvadoreño Americano se inserta en su sociedad, a través de la identificación de una necesidad y apoya con sus proyectos de solidaridad que ejecuta, por su población y poco personal administrativo hay poco seguimiento a los estudiantes con diferentes problemas. (familiares, sociales, académicos)
	<b>g) Desarrollo de actividades extracurriculares:</b> La institución cuenta con una programación de actividades extracurriculares que se de desarrollan en el transcurso del año, esto con el objetivo que sus estudiantes tengan una sana convivencia, actividades que no son presenciadas ni apreciadas por el 100% de los estudiantes por no tener un espacio grande donde se realicen.
	<b>h) Trabajo docente:</b> Existe un programa de seguimiento a los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño docente, para constatar la calidad que se imparte, también se le da un seguimiento al docente con necesidades de mejora y muchas veces estas observaciones se repiten de acuerdo a la información plasmada en el análisis de evaluación
	<b>i) Metodología aplicada en clase:</b> Se evidencia gran esfuerzo por parte de los docentes para seguir la metodología de desarrollo de clase; pero se evidencia en docentes con menos tiempo de labor en la institución que aún no desarrollan la metodología como lo describe en el PCC, otros docentes con dificultad de aplicación de metodología, son los docentes mayores pues para ellos es difícil desaprender y poner en práctica las nuevas aplicaciones
	<b>j) Innovación en el aula:</b> Algunos docentes consideran innovación el tener una plasma en salón de clase, desconocen que una forma de innovar es el desarrollo de la metodología y aplicación de estrategias; sin embargo en la observación de clase se evidencia que algunos de ellos son innovadores pero no lo identifican, otros se limitan a desarrollar contenido
	<b>k) Uso de la Tecnología:</b> Se observa limitancias en el uso de esta, los docentes únicamente proyectan sus agendas de forma tradicional Word, muy pocos preparan pptt, y algunos docentes por lo general los de más de edad, se apoyan de los estudiantes para realizar la conexión.
	<b>l) Proyecto de actualización docente:</b> En programa de actividades se evidencia una programación de capacitaciones, estas enfocadas a cambios de actitudes o fortalecimiento a su propia especialidad nunca para innovar
	<b>m) Proyecto de mejora continua:</b> La institución cuenta con un plan de mejora que tiene como periodo de desarrollo del 2015 al 2019, este nace de acuerdo

	a las debilidades detectadas en autoevaluación institucional pero no es ejecutado con su personal.
Los recursos humanos	<b>f) Procedencia de los estudiantes:</b> La procedencia de los estudiantes es de diferentes zonas de san salvador, muchos provienen de zonas de alto riesgo como: Soyapango, Ilopango, san Martín, San Marcos, mejicanos entre otros.
	<b>g) Condición socio-económica:</b> Al padre de familia se le conoce desde el momento de la entrevista para el ingreso, se identifica lugares de trabajo e ingresos familiares, la institución tiene un espacio en su solicitud de ingreso el salario de padres los cuales no son los suficiente como para cubrir gastos de salud, educación, vivienda y alimentación y recurren a parientes fuera del país para tener un soporte económico.
	<b>h) Condiciones de aprendizaje:</b> A la Institución, ingresan estudiantes con problemas de conducta, propios de la edad y con un rendimiento académico promedio. En cuanto a la situación familiar del alumnado, es variable, ya que se encuentran familias integradas, y preocupadas por el rendimiento de sus hijos y familias desintegradas debido a los diversos avatares sociales.  En lo académico, se detectan serios problemas en lectura comprensiva, escritura y comprensión matemática. Algunas generalidades causales de estos males se deben a que en el país no existe una cultura que fomente la lectura y en las familias poco se hace en este sentido, además, los grandes problemas emocionales que el alumnado presenta, consolidando todo esto en un verdadero reto para el desarrollo del año escolar
Los profesores	<b>f) Especialidad de los docentes:</b> Los docentes se contratan de acuerdo a los estatutos que el MINEDUCYT pide: Estar escalafonados según especialidad, esto es evidenciado en el expediente docente. Son profesionales graduados, y capacitados para el ejercicio de sus labores
	<b>g) Procedencia de los docentes:</b> Proceden del área metropolitana de San Salvador, formados profesionalmente de diversas universidades,
	<b>h) Relación docente- estudiantes:</b> La relación entre docentes y estudiantes es estrictamente profesional
	<b>i) Relaciones entre los profesores:</b> La relación entre los docentes es de cordialidad y trabajo en equipo
Factores externos	<b>a) Características de la comunidad:</b> La población estudiantil en un 90% es de la zona central y paracentral, el 10% proviene de otros departamentos: La Libertad, La Paz, Cabañas, Chalatenango
	<b>b) Estructura familiar:</b> La economía de la mayoría de las familias de los estudiantes del centro, proviene de empleos privados, municipales y estatales, son personas que dependen de un salario, otras de algún pequeño negocio, obreros y otras familias dependen de remesas familiares. Inclusive hay estudiantes cuyos padres se encuentran en el exterior; los estudiantes viven con parientes cercanos.
	<b>c) Enlaces escuela- Instituciones:</b> Hay un nexo con la Embajada de Estados Unidos, ya que es una institución bicultural
	<b>d) Relación escuela e institución:</b> Todas las instancias se mantienen en contacto a través los mecanismos de difusión institucional. (Online)
Fuentes de verificación	<b>a) Observación directa:</b> Observación de clases, instalaciones, convivencia, actividades extracurriculares, clima laboral
	<b>b) Revisión de actas:</b> Reunión directivos, docentes

	<b>c) Revisión de Manuales y reglamentos:</b> Autoevaluación Institucional, PEI-PEA, manual de convivencia, manual de evaluación al servicio de los aprendizajes
	<b>d) Revisión de documentos varios:</b> políticas institucionales y MINEDUCYT, ficha de observación de clase, expedientes docente
	<b>e) Presencia en algunas reuniones:</b> docentes, directivos, concejos estudiantiles
	<b>f) Fotografías:</b> Salones de clases, laboratorios, áreas de trabajo docente, instalaciones

## Apéndice 5 codificación abierta: categorías y subcategorías.

1	Quando un docente va con buena actitud para escuchar las posiciones del estudiante
2	independientemente estas sean buenas o males, pero que en el transcurso del desarrollo hace notar si
3	el aporte de un estudiante no es el correcto; sin dejarlo en evidencia tienen la libertad de participar (B).
4	Hay estudiantes que son demasiado cohibidos y el docente debe buscar las estrategias para que pueda
5	participar sin sentirse presionado. La metodología y desarrollo de trabajo permite mayor comunicación,
6	identificación y atención oportuna hacia los estudiantes y un seguimiento permanente y que la
7	plataforma tbox ha sido clave para lograrlo. Es importante la participación de los estudiantes, expresar
8	sus dudas para un mejor conocimiento, Hay jóvenes que son bien activos y siempre les gusta participar.
9	Es necesario la participación de los jóvenes para que ellos puedan exponer sus dudas o aportar a la
10	clase con sus conocimientos, por esa razón trato de generar un ambiente de confianza. (B) Los
11	estudiantes preguntan y se les da la oportunidad que respondan entre ellos mismos, de no ser posible
12	intervengo para llegar a una solución, trabajan en equipo y se monitorea, entre ellos responden a sus
13	propias preguntas.(B) Si, ya que desde los mandos directivos se hacen esfuerzos para que la gestión
14	educativa sea exitosa desde la planeación hasta la ejecución, se cumplen los objetivos que la institución
15	propone.(A) La mayoría de docentes brindan la oportunidad de expresar nuestras ideas y muchas veces
16	son tomadas en cuenta. Los profesores son bastante abiertos para escuchar aunque lo que se opine
17	es erróneo tratan de no hacerlo sentir mal.(A) Siempre se crea un ambiente de apertura, sin embargo
18	entre maestro y estudiante no hay una participación constante, ya que no lo motivan, casi en todos los
19	casos buscan a los mismos para participar e involucran a los mismos siempre. Existe actividades que
20	permiten que el estudiante participe mas no siempre se escoge con variedad. .(A) Se deben brindar
21	más oportunidades y apoyo pero son tímidos y no se involucran a la hora de hacer grupos de trabajo y
22	el docente le toca buscarle grupo.(B) Considero que en la mayoría de aspectos se promueve esta
23	libertad de participar pero a veces dan malas respuestas cuando uno pregunta algo sobre el tema.
24	Existe participación constante, sin embargo, algunas veces nuestras opiniones se marcan como
25	incorrectas, pero no se explican a detalle porque lo están. (B)

26	Cada docente <b>imparte la asignatura de su especialidad</b> , si es una asignatura que requiera únicamente
27	la formación del conocimiento general, se toma en cuenta que este sea un profesional graduado. Eso
28	siempre se tiene cuidado a la hora de contratar (A). cada <b>materia es impartida por docentes de la</b>
29	<b>especialidad</b> con mucha experiencia y manejo de los contenidos. (A) La asignatura que <b>imparto es</b>
30	<b>ciencias naturales ya que es esa mi especialidad</b> . Cada docente <b>trabaja de acuerdo a su especialidad</b>
31	y en mi caso en la asignatura de matemática. (A) dado que todos los docentes de las diferentes
32	asignaturas <b>trabajan en el área de su especialidad</b> o si asignan diferente es del área general. <b>sin</b>
33	<b>embargo</b> , en el caso de la materia de contabilidad quizá el docente <b>no cuenta con el conocimiento</b>
34	<b>específico</b> para impartir la materia porque solo nos pone a resolver ejercicios de libro y no nos explica.
35	(A) en el área de inglés el personal es excelente en las materias básicas algunos docentes dejan algo
36	que desear. (A) pero es importante que los docente estudien los temas que impartirán más a fondo
37	porque no siempre se tiene un dominio perfecto de lo que se explicará. (B) En muchos casos hay
38	maestros que saben el idioma inglés pero que no son profesores por lo cual, aunque sepan mucho en
39	el ámbito no saben cómo enseñarlo o transmitirlo e igual con contabilidad (A). Hay asignaturas con un
40	grado de complejidad alto, para las cuales se debería de <b>evaluar mejor el método de enseñanza</b> puesto
41	que hay maestros a los que <b>suele desinteresarles el enseñar</b> . (A) La mayoría de los docentes tienen un
42	vasto conocimiento en el área en el que ellos laboran, pero debe evaluarse esto mismo en todas las
43	asignaturas. (B) <b>En su gran mayoría, un 95% si, pero algunos no son especialistas del conocimiento que</b>
44	<b>imparten</b> y obtenemos datos o información errónea o antigua. (A)
45	Las visitas pueden variar en los diferentes grupos de estudiantes, hay <b>visitas programadas</b> para
46	certificar que se sigue la metodología de trabajo, <b>hay visitas periódicas</b> cuando el orientador lo requiera,
47	para dar seguimiento a alguna situación que haya surgido. (A) Si, <b>son programadas las observaciones</b>
48	por parte de subdirección en cada periodo que se inicia con el propósito que se cumpla con el enfoque
49	y la planeación. (A) Si, en la institución donde trabajo <b>se programan observaciones</b> por parte del
50	subdirector para <b>verificar que se cumpla con el enfoque de trabajo</b> con el objetivo de mejorar los
51	aspectos que no se cumplen y reforzar lo que se está haciendo eso nos da confianza pues nos dicen si
52	estamos trabajando bien o si hay algo que mejorar. (B) Al menos <b>dos veces en el año visitan a cada</b>
53	<b>docente</b> en algún salón de clases para conocer las formas en que lleva a cabo las instrucciones. (A) Si,
54	porque la institución cuenta con <b>coordinadoras de grado y son quienes supervisan de cerca</b> el trabajo
55	del docente luego es la subdirección la que se encarga de las planificaciones y las clases y luego la
56	dirección. (A) Sé que <b>los docentes reciben capacitaciones, pero probablemente se debe mejorar un</b>
57	<b>poco en la aplicación del nuevo conocimiento para promover la innovación</b> (A). Esto <b>se observa más en</b>
58	<b>el área de inglés</b> sería bueno aumentar este proceso para maestros de otras materias. Sé que <b>capacitan</b>
59	<b>a los docentes en el ámbito</b> al que ellos se dedican, sin embargo, creo que <b>es necesario que los</b>
60	<b>capaciten</b> en la metodología de la enseñanza. (B) Se debe <b>integrar a personas con una mente más</b>
61	<b>abierta</b> , quienes guíen a un método moderno. Aunque muchas veces <b>los cambios no se hacen ver</b> y la
62	situación permanece igual. A <b>través de capacitaciones de personal</b> con el que he convivido casi todos
63	implementan los cambios. (B)
63	Busca mecanismos para lograr las competencias necesarias; <b>a través de guías de trabajo, refuerzo o</b>
64	<b>trabajo guiado</b> y así lograr las calificaciones requeridas por los estudiantes. Nuestro modelo educativo
65	es único y permite innovar en diferentes momentos del desarrollo. (B) Trato de hacer conciencia en ellos
66	en la importancia de su rendimiento se les da refuerzo y oportunidades para mejorar. (B) La verdad trato
67	de hacerles ver a los estudiantes la importancia de su rendimiento académico y <b>les doy oportunidades</b>
68	pero en muchas ocasiones porque hay desinterés, es por eso que considero que la parte familiar y
69	personal es <b>de suma importancia</b> y con los años de trabajo he aprendido a identificar y tratar esos
70	problemas. <b>Se les motiva a todos</b> a cumplir todas sus obligaciones académicas y a los estudiantes con
71	muchas dificultades académicas se les da refuerzo de 3 a 4 pm identifico los de más dificultad de
72	aprendizaje. Si, hablo por mi persona como docente es mi <b>responsabilidad dar seguimiento</b> a las
73	clasificaciones y <b>la práctica de valores para formar estudiantes integrales</b> . Hay <b>docentes que dedican</b>
74	<b>sus noches a preparar material</b> para las clases siempre con el objetivo de enseñarnos incluso más de
75	lo que dicen los libros. Los " calentamientos" a pesar de ser <b>dinámicos y divertidos</b> están hechos para
76	enseñar en el área de inglés se aprende vocabulario por esta herramienta. (B) Aunque hay que
77	destacar que <b>no todos los docentes se esmeran en innovar</b> sus técnicas de aprendizaje, de manera que
78	<b>no se involucran totalmente con el estudiante saben mucho pero no saben enseñar</b> . Siempre <b>intentan</b>
79	<b>buscar maneras diferentes para enseñar</b> , ya que no todos aprendemos del mismo método, por lo cual
80	ellos siempre buscan cubrir casi todas las áreas. (A) La mayoría de profesores o hacen pero no todos
81	tienen la capacidad de ir más allá; <b>las capacitaciones ayudarían</b> y también el uso de nuevo equipo ,
82	<b>repiten lo mismo en las clases o nos pasamos el tiempo en lo mismo</b> . La metodología de los docentes
82	<b>es muy dinámica e interactiva pero no en todas las asignaturas porque a veces el docente viene a dictar</b>
83	<b>lo mismo del libro siguen con el método</b> antiguo. Los profesores intentan llevar dichas herramientas,

84	pero no todos, por ello no estaría mal chequear o escuchar la manera de impartir clases en todos los
85	años y todos los maestros hay maestros que nos ignoran lo que estamos trabajando y si preguntamos porque no entendemos se molestan
86	El docente es innovador cuando en su planificación programa actividades lúdicas, visitas guiadas a biblioteca, para mejorar sus clases; además, busca la manera de incorporar la tecnología incorporando las herramientas como videos y audios; no
87	importando si muchos de los docentes no tienen las habilidades tecnológicas requeridas, estos se auxilian de los estudiantes más aventajados en esta área
88	y se dejan ayudar Los docentes reciben capacitaciones, pero probablemente se debe mejorar.(B) Se
89	planifican las clases a la metodología que año con año se va cambiando, esto nos dice que vamos a la vanguardia con la metodología que año con año se van implementando.(B) Planifico cada una de mis
90	clases y en muchas ocasiones cambian de una sección a otra no en contenido si no en forma de dar el tema porque cada estudiante es diferente, busco diferentes dibujos y formas para desarrollar los
91	contenidos. (B) Aunque la tecnología en matemáticas se usa poco, pero se utilizan materiales apropiados que le ayudan al estudiante a facilitar su aprendizaje trato de capacitarme para estar
92	actualizada en la asignatura. Si, ya que yo uso IPOD llevo todo mi trabajo y procuro que todos mis
93	estudiantes hagan buen uso de la tecnología, que sean innovadores y proactivo. Muchos docentes se
94	ayudan de videos para facilitar la comprensión de nuevos temas, la cual considero una estrategia muy efectiva. Pero solo laptop con el TV lo demás lo hacen de memoria o solo se lee la información que
95	trae, parece que no hay planificación no se ve nada innovador no estaría mal implementar otras
96	herramientas como el celular, en el caso de los estudiantes para facilitar el aprendizaje. pero es importante capacitar a los docentes para hacer el uso de ellos y apoyarse más en la tecnología a la
97	hora de impartir clases. Incorporan las nuevas tecnologías para transmitirá los temas.(A) Pero también se implementa un método más antiguo y a mí me parece, no todos disfrutan este. Falta creatividad ha
98	beses es aburrido y por eso unos compañeros no vienen a clases. Pero este podría mejorar brindándoles el servicio de internet para hacer uso del mismo dentro de las aulas, a veces los docentes
99	quieren consultar algo del tema no pueden. (B)Definitivamente todos intentan hacer uso de la TICS
100	porque el CCSA está muy a la vanguardia de la tecnología, siempre tratan de salir de lo común.. (B)
101	
102	
103	
104	
105	
106	
107	
108	
109	

## Apéndice 6: Vaciado de las entrevistas

REACTIVO	ENTREVISTA DIRECTOR	ENTREVISTA DOCENTE	ENTREVISTA ESTUDIANTE
1. Describa el ambiente de apertura y de participación constante que se da en el salón de clase.	<p>Cuando un docente va con actitud para escuchar las posiciones del estudiante independientemente estas sean buenas o males, pero que en el transcurso del desarrollo hace notar si el aporte de un estudiante no es el correcto; sin dejarlo en evidencia, tienen la libertad de participar. Hay estudiantes que son demasiado cohibidos y el docente debe buscar las estrategias para que pueda participar sin sentirse presionado. La metodología y desarrollo de trabajo permite mayor</p>	<p>1- Es importante la participación de los estudiantes, expresar sus dudas para un mejor conocimiento. Hay jóvenes que son bien activos y siempre les gusta participar</p> <p>2- Es necesario la participación de los jóvenes para que ellos puedan exponer sus dudas o aportar a la clase con sus conocimientos, por esa razón trato de generar un ambiente de confianza.</p> <p>3- Los estudiantes preguntan y se les da la oportunidad que respondan entre ellos mismos, de no ser posible intervengo para llegar a una solución, trabajan en equipo y se monitorea entre ellos responden a sus propias preguntas.</p>	<p>1- La mayoría de docentes brindan la oportunidad de expresar nuestras ideas y muchas veces son tomadas en cuenta</p> <p>2- Los profesores son bastante abiertos para escuchar, aunque lo que se opine es erróneo tratan de no hacerlo sentir mal</p> <p>3- No comento</p> <p>4- Siempre se crea un ambiente de apertura, sin embargo, entre maestro y estudiante no hay una participación constante, ya que no lo motivan, casi en todos los casos buscan a los mismos para participar, e involucran a los mismos siempre.</p>

	comunicación, identificación y atención oportuna hacia los estudiantes y un seguimiento permanente y que la plataforma tbox ha sido clave para lograrlo.	4- Si, ya que desde los mandos directivos se hacen esfuerzos para que la gestión educativa sea exitosa desde la planeación hasta la ejecución, se cumplen los objetivos que la institución propone.	5- Existe actividades que permiten que el estudiante participe mas no siempre se escoge con variedad. Se deben brindar más oportunidades y apoyo, pero son tímidos, y no se involucran a la hora de hacer grupos de trabajo y el docente le toca buscarle grupo 6- Considero que en la mayoría de aspectos se promueve esta libertad de participar, pero ha beses dan malas respuestas cuando uno pregunta algo sobre el tema 7. Si existe participación constante, sin embargo, algunas veces nuestras opiniones se marcan como incorrectas, pero no se explican a detalle porque lo están.
1. ¿Se cuenta con personal especializado en la gestión del conocimiento?	Cada docente imparte la asignatura de su especialidad, si es una asignatura que requiera únicamente la formación del conocimiento general, se toma en cuenta que este sea un profesional graduado. Eso siempre se tiene cuidado a la hora de contratar	1- Si, cada materia es impartida por docentes de la especialidad con mucha experiencia y manejo de los contenidos 2- La asignatura que imparto es ciencias naturales ya que es esa mi especialidad 3- Cada docente trabaja de acuerdo a su especialidad y en mi caso en la asignatura de matemáticas 4- Si, dado que todos los docentes de las diferentes asignaturas trabajan en el área de su especialidad o si asignan diferente es del área general.	1- Si, sin embargo, en el caso de la materia de contabilidad quizá el docente no cuenta con el conocimiento específico para impartir la materia, porque solo nos pone a resolver ejercicios de libro y no nos explica 2- en el área de inglés el personal es excelente en las materias básicas algunos docentes dejan algo que desear. 3- Sí, pero es importante que los docentes estudien los temas que impartirán más a fondo porque no siempre se tiene un dominio perfecto de lo que se explicará 4- En muchos casos hay maestros que saben el idioma inglés pero que no son profesores por lo cual, aunque sepan mucho en el ámbito no saben cómo enseñarlo o

			<p>transmitirlo e igual con contabilidad</p> <p>5- Hay asignaturas con un grado de complejidad alto, para las cuales se debería de evaluar mejor el método de enseñanza puesto que hay maestros a los que suele desinteresarles el enseñar.</p> <p>6- La mayoría de los docentes tienen un vasto conocimiento en el área en el que ellos laboran, pero debe evaluarse esto mismo en todas las asignaturas</p> <p>7- En su gran mayoría, un 95% si, pero algunos no son especialistas del conocimiento que imparten y obtenemos datos o información errónea o antigua.</p>
<p>3- ¿Qué tan frecuentes son las visitas de un superior al salón de clases para conocer la forma de trabajo en el aula?</p>	<p>Las visitas pueden variar en los diferentes grupos de estudiantes, hay visitas programadas para cerciorar que se sigue la metodología de trabajo, hay visitas periódicas cuando el orientador lo requiera, para dar seguimiento a alguna situación que haya surgido. De lo contrario se trata de no presionar mucho al docente.</p>	<p>1- Si, son programadas las observaciones por parte de subdirección en cada periodo que se inicia con el propósito que se cumpla con el enfoque y la planeación</p> <p>2- en la institución donde trabajo se programan observaciones por parte del subdirector para verificar que se cumpla con el enfoque de trabajo con el objetivo de mejorar los aspectos que no se cumplen y reforzar lo que se está haciendo eso nos da confianza pues nos dicen si estamos trabajando bien o si hay algo que mejorar.</p> <p>3- Al menos dos veces en el año visitan a cada docente en algún salón de clases para conocer las formas en que lleva a cabo las instrucciones</p> <p>4- Si, porque la institución cuenta con coordinadoras de grado y son quienes supervisan de cerca el</p>	<p>1- Sé que los docentes reciben capacitaciones pero probablemente se debe mejorar un poco en la aplicación del nuevo conocimiento para promover la innovación</p> <p>2- Esto se observa más en el área de inglés sería bueno aumentar este proceso para maestros de otras materias</p> <p>3- No comenté</p> <p>4- Sé que capacitan a los docentes en el ámbito al que ellos se dedican sin embargo, creo que es necesario que los capaciten en la metodología de la enseñanza</p> <p>5- Se debe integrar a personas con una mente más abierta, quienes guíen a un método moderno.</p>



		trabajo del docente luego es la subdirección la que se encarga de las planificaciones y las clases y luego la dirección.	6- Aunque muchas veces los cambios no se hacen ver y la situación permanece igual 7- A través de capacitaciones el personal con el que he convivido casi todos implementan los cambios
4- ¿Cómo se interesa el docente por ayudar al estudiante a mejorar sus calificaciones?	Busca mecanismos para lograr las competencias necesarias; a través de guías de trabajo, refuerzo o trabajo guiado y así lograr las calificaciones requeridas por los estudiantes.	1- Trato de hacer conciencia en ellos en la importancia de su rendimiento se les da refuerzo y oportunidades para mejorar 2- La verdad trato de hacerles ver a los estudiantes la importancia de su rendimiento académico y les doy oportunidades, pero en muchas ocasiones porque hay desinterés, es por eso que considero que la parte familiar y personal es de suma importancia y con los años de trabajo e aprendido a identificar y tratar esos problemas 3- Se les motiva a todos a cumplir todas sus obligaciones académicas y a los estudiantes con muchas dificultades académicas se les da refuerzo de 3 a 4 pm, identifico los de más dificultad de aprendizaje 4- Si, hablo por mi persona como docente es mi responsabilidad dar seguimiento a las clasificaciones y la práctica de valores para formar estudiantes integrales	1- Hay docentes que dedican sus noches a preparar material para las clases siempre con el objetivo de enseñarnos incluso más de lo que dicen los libros 2- Los “los calentamientos” a pesar de ser dinámicos y divertidos están hechos para enseñar en el área de inglés se aprende vocabulario por esta herramienta 3- Aunque hay que destacar que no todos los docentes se esmeran en innovar sus técnicas de aprendizaje, de manera que no se involucran totalmente con el estudiante saben mucho pero no saben enseñar. 4- Siempre intentan buscar maneras diferentes para enseñar, ya que no todos aprendemos del mismo método, por lo cual ellos siempre buscan cubrir casi todas las áreas. 5- La mayoría de profesores lo hacen pero no todos tienen la capacidad de ir más allá; las capacitaciones ayudarían y también el uso de nuevo equipo, repiten lo mismo en las clases o nos pasamos el tiempo en lo mismo 6- La metodología de los docentes es muy dinámica e interactiva pero no en todas las asignaturas porque a

			<p>veces el docente viene a dictar lo mismo del libro siguen con el método antiguo.</p> <p>7- Los profesores intentan llevar apoyar, pero no todos, por ello no estaría mal chequear o escuchar la manera de impartir clases en todos los años y a todos los maestros hay maestros que nos ignoran lo que estamos trabajando y si preguntamos porque no entendemos se molestan</p>
<p>5- ¿Cómo el docente es innovador, busca siempre la manera de incorporar diversas estrategias en las clases, de incorporar tecnología para facilitar el aprendizaje a sus estudiantes y dar educación de calidad?</p>	<p>El docente es innovador cuando en su planificación programa actividades lúdicas, visitas guiadas a biblioteca, para mejorar sus clases; además, busca la manera de incorporar la tecnología incorporando las herramientas como videos y audios; no importando si muchos de los docentes no tienen las habilidades tecnológicas requeridas, estos se auxilian de los estudiantes más aventajados en esta área y se dejan ayudar. Los docentes reciben capacitaciones, pero probablemente se debe mejorar</p>	<p>1- Se planifican las clases a la metodología que año con año se va cambiando, esto nos dice que vamos a la vanguardia con la metodología que año con año se van implementando</p> <p>2- Planifico cada una de mis clases y en muchas ocasiones cambian de una sección a otra no en contenido si no en forma de dar el tema porque cada estudiante es diferente, busco diferentes dibujos y formas para desarrollar los contenidos.</p> <p>3- Aunque la tecnología en matemáticas se usa poco, pero se utilizan materiales apropiados que le ayudan al estudiante a facilitar su aprendizaje, trato de capacitarme para estar actualizada en la asignatura</p> <p>4- Si, ya que yo IPOD llevo todo mi trabajo y procuro que todos mis estudiantes hagan buen uso de la tecnología, que sean innovadores y proactivos</p>	<p>1- Muchos docentes se ayudan de videos para facilitar la comprensión de nuevos temas, la cual considero una estrategia muy efectiva</p> <p>2- Pero solo laptop con el TV lo demás lo hacen de memoria o solo se lee la información que trae, parece que no hay planificación no se ve nada innovador no estaría mal implementar otras herramientas como el celular, en el caso de los estudiantes para facilitar el aprendizaje.</p> <p>3- Si, pero es importante capacitar a los docentes para hacer el uso de ellos y apoyarse mas en la tecnología a la hora de impartir clases</p> <p>4- Incorporan las nuevas tecnologías para proyectar su clase</p> <p>5- Pero también se implementa un método más antiguo y a mí me parece, no todos disfrutan este. Falta creatividad, ha beses es aburrido y por eso unos compañeros no vienen a clases.</p> <p>6- Pero este podría mejorar brindándoles el servicio de internet para hacer uso</p>

			<p>del mismo dentro de las aulas, habeces los docentes quieren consultar algo del tema no pueden.</p> <p>7- Definitivamente todos intentan hacer uso de la TICS porque el CCSA está muy a la vanguardia de la tecnología, siempre tratan de salir de lo común.</p>
--	--	--	--

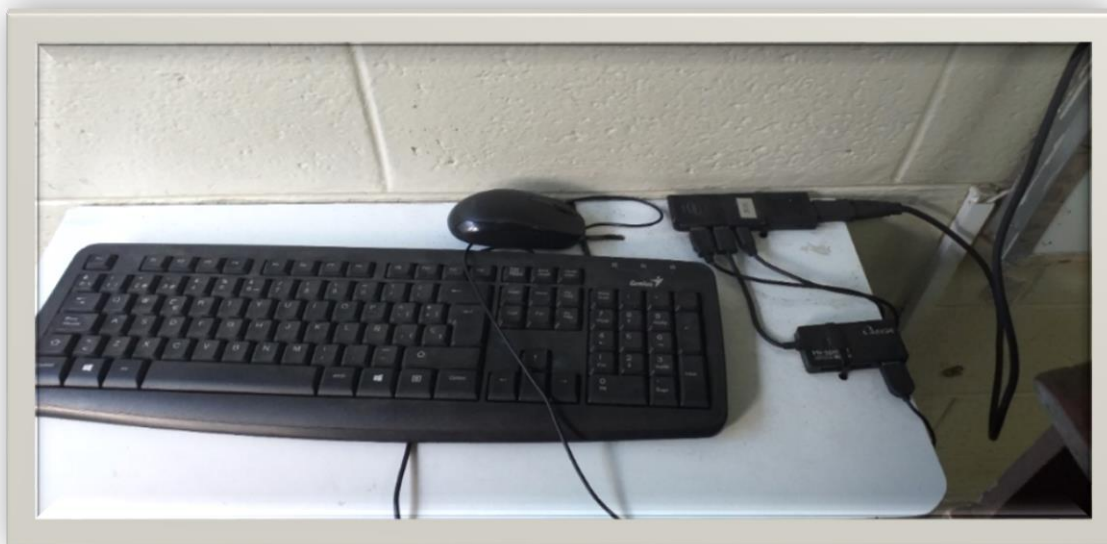
# ANEXOS

## Anexo 1: Organización del aula



Se observa las diferentes formas de organización de las aulas, en donde los estudiantes reciben sus clases.

## Anexo 2: Innovación en el aula



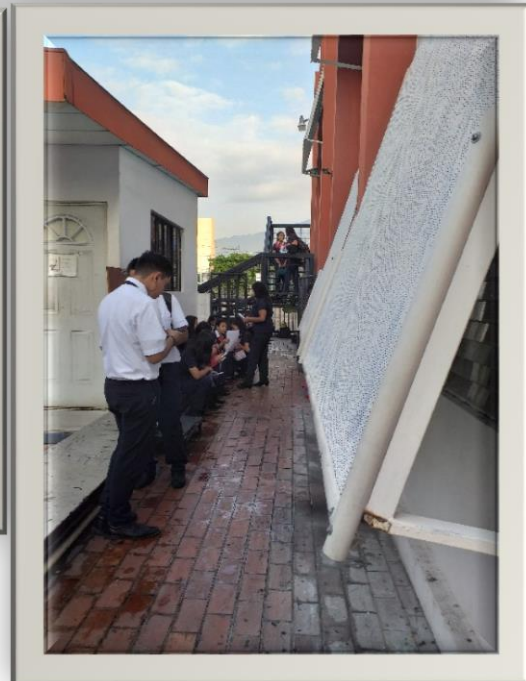
Muestra la innovación tecnológica en el aula

### Anexo 3: Espacios de trabajo docente



Áreas psicopedagógicas en donde los docentes preparan sus clases, investigan, califican y comparten un poco en convivencia.

## Anexo 4: Áreas de recreación



Áreas de convivencia de los estudiantes



**Anexo 5: Laboratorios**  
**Laboratorio de Ciencias Naturales**



Laboratorio de Ciencias Naturales en donde los estudiantes realizan sus prácticas.

**Laboratorio de idiomas**



Laboratorio de Inglés en donde los estudiantes realizan sus prácticas de Listening and comprehension.

## Anexo 6: Centro de cómputo



Aula en donde los estudiantes reciben sus clases de computación, se les asigna computadora por estudiante.

## Anexo 7: Salón de usos múltiples



En esta área los estudiantes realizan todas las actividades extracurriculares programadas

## Anexo 8: Biblioteca



La biblioteca es un área libre en donde tanto los estudiantes como sus padres pueden visitarlas, para leer algún libro de interés, realizar alguna investigación y hasta para realizar sus tareas

