



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

**“LA INNOVACIÓN COMO CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS”.**

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

**PRESENTADO POR:  
CORINA MARINA BONILLA ORELLANA**

**ASESOR:  
MAESTRA PhD. DORIS GUADALUPE CORNEJO CABRERA**

**MAYO DE 2022**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMERICA**



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

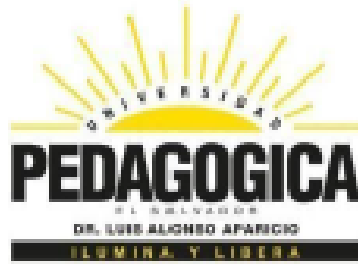
**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

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

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

**SAN SALVADOR, MAYO DE 2022**



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

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtro. Miguel Ángel Pleitez Herrera  
Presidente**

---

**Dra. Yanira Mesalina Ramírez Cruz  
Primer Vocal**

---

**Dr. Guillermo Antonio Gutiérrez  
Segundo Vocal**

---

**Phd. Doris Guadalupe Cornejo Cabrera  
Asesora**



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

Mes: JUNIO

Año: DOS MIL VEINTIDOS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciséis horas del día tres de junio del año dos mil veintidós, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA INNOVACIÓN COMO CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS", presentado por la: ING. CORINA MARINA BONILLA ORELLANA, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: APROBAR

MTRO. MIGUEL ÁNGEL PLEITEZ HERRERA  
Presidente

DRA. YANIRA MESALINA RAMÍREZ CRUZ  
1er. Vocal

DR. GUILLERMO ANTONIO GUTIÉRREZ  
2do. Vocal

ING. CORINA MARINA BONILLA ORELLANA  
Sustentante

## **Dedicatorias**

A Dios por permitirme culminar con éxito mi tan anhelada maestría y haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Por darme salud, fortaleza y reconfortarme cada momento en este largo camino ¡En ti confié! y confiaré siempre.

A la memoria de mi padre José Porfirio Bonilla que siempre creyó en mí, que si algo me planteaba hacer lo lograría, su valioso consejo “mientras hay algo que hacer, nada está perdido”, una meta más conquistada ¡TE AMO PAPA!

A mi madre y hermanos, por el apoyo incondicional durante todo el proceso, por estar conmigo en los buenos y malos momentos de mi vida, orgullosa de que estén a mi lado en esta ocasión tan importante.

## **Agradecimientos**

A Dios por ser mi guía, consuelo y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito cada meta propuesta.

A mi hermana Ana María, por ser un pilar fundamental en mi vida acompañándome en todo el proceso y animarme a cumplir hoy mi sueño, y recordarme que, no debo temer a las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi madre y hermanos, por sus ejemplos de lucha, honestidad, superación y perseverancia y darme ánimos durante todo este proceso, gracias por ser quienes son y por creer en mí.

A mi familia, por sus oraciones, consejos y palabras de aliento, hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañaron en la realización de este proyecto.

A mi asesora Dra. Doris Guadalupe Cornejo, por su gran dedicación, disposición, conocimientos y experiencia para redactar esta tesis. Formó parte importante de esta historia con su profesionalismo que la caracteriza ¡Infinitas gracias!

A todas las personas que contribuyeron directa e indirectamente en la realización de este gran proyecto ¡Mil gracias!

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito, identificar elementos de innovación como cultura organizacional en las instituciones educativas, basado en la determinación del grupo de participantes del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco. El enfoque de esta investigación es mixto, con técnicas para la selección de la literatura, la identificación del grupo de participantes y el análisis de datos. Este tipo de investigación permite interpretar con profundidad y a detalle lo que está sucediendo, con el propósito de construir conocimiento sobre la realidad social del objeto en estudio.

Por lo cual, la innovación educativa busca que se involucre a toda la comunidad educativa, mientras la cultura organizacional pretende que se trabaje desde el interior de la institución y que se vea reflejado en el exterior, guiado por el liderazgo de los directivos de las instituciones que buscan una transformación en la educación como estrategia de introducir cambios en las prácticas educativa.

**Palabras claves:** innovación, innovación educativa, cultura organizacional, instituciones educativas.

## **Abstract**

The present research aims to identify elements of innovation as organizational culture in educational institutions, based on a Case Study in the Jardines de Monte Blanco School Center. The focus of this research is qualitative, with techniques for selecting the literature, identifying the case study, and for data analysis. This type of research allows us to interpret in-depth and detail what is happening, in order to build knowledge about the social reality of the object under study.

Therefore, educational innovation seeks to involve the entire educational community, while the organizational culture aims to work from within the institution and be reflected abroad, guided by the leadership of the directors of the institutions, educational institutions that seek a transformation in education as a strategy to introduce changes in educational practices.

**Keywords:** innovation, educational innovation, organizational culture, and educational institutions.



## Índice

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Presentación .....	i
Introducción.....	ii
Capítulo 1. Planteamiento del problema .....	16
1.1. Antecedentes.....	16
1.1.1 Origen de la problemática: Cambios, reformas o innovación.....	16
1.1.2 Origen de la problemática: Cultura organizacional en los Centros educativos.....	20
1.1.3. Estudios que anteceden.....	24
1.2. Planteamiento del estudio .....	33
1.2.1. Preguntas de investigación .....	35
1.3. Objetivos de investigación .....	36
1.3.1. Objetivo general.....	36
1.3.2. Objetivos específicos .....	36
1.4. Establecimiento de hipótesis .....	36
1.5. Justificación del estudio.....	37
1.5.1. Por el interés en la administración de la educación .....	37
1.5.2. Por el enfoque de servicio al cliente.....	38
1.5.3. Por el enfoque legal .....	39
1.5.4. Por el aporte nacional .....	40
1.5.5. Por la proyección social .....	40
1.6. Alcances y limitaciones del estudio .....	40
1.6.1 Alcances .....	40
1.6.2. Limitaciones .....	41
Capítulo 2. Marco teórico .....	42
2.1. Aproximación conceptual a la innovación educativa .....	42
2.2. La innovación educativa .....	44
2.3. Ámbitos y dimensiones de la innovación educativa.....	49
2.4. Estrategias de innovación educativa .....	51
2.5. Reforma, cambio e innovación educativa .....	54

2.6. Calidad e innovación educativa .....	58
2.6.1. La Certificación de calidad en el marco de la Administración de la Educación .....	62
2.7. La innovación educativa en la sociedad del siglo XXI .....	65
2.8. Cultura de la innovación .....	67
2.9. Cultura organizacional.....	70
2.10. Cultura organizacional e innovación.....	73
2.11. Postulados internacionales: Dos grandes aportes.....	76
2.12. Marco legal y normativo de El Salvador .....	81
2.12.1. Marco legal: Principales leyes.....	81
2.12.2. Marco normativo: Planes y programa .....	85
Capítulo 3. Metodología .....	88
3.1. Método o Enfoque .....	88
3.2. Técnicas .....	89
3.2.1. Técnica para selección de la literatura.....	89
3.2.2. Técnica para determinar el grupo de participantes .....	91
3.2.3. Técnica para la recolección de información .....	93
3.2.4. Técnica para análisis de datos.....	99
3.3. Matriz de congruencia .....	103
Capítulo 4. Análisis y discusión de los resultados.....	105
4.1. Resultados de la selección del método o enfoque .....	105
4.2. Resultados de la aplicación de las técnicas .....	106
4.2.1. Resultados de la selección de la literatura.....	106
4.2.2. Resultados de la determinación del grupo de participantes.....	113
4.2.3. Análisis y discusión de la recolección de información <i>CUAL</i> .....	117
4.2.4. Análisis y discusión de la recolección de información <i>cuan</i> .....	118
4.3. Resultados que responden a las preguntas de investigación.....	133
4.4. Resultados que responden a los objetivos de investigación.....	139
Capítulo 5. Conclusiones y propuesta de mejora.....	144
5.1. Conclusiones .....	144
5.2. Propuesta de implementación .....	147

Referencias .....	148
Anexos .....	160
Anexo 1. Ficha para la clasificación de la literatura .....	160
Anexo 2. Entrevista presencial .....	161
Anexo 3. Cuestionario innovación como cultura organizacional.....	162
Anexo 4. Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por el área de dirección .....	164
Anexo 5. Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por el área de admón. y apoyo .....	167
Anexo 6. Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por el área de docencia .....	170
Anexo 7. Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por todos los participantes.....	173
Anexo 8. Ítems por criterios de innovación educativa.....	176
Anexo 9. Ítems por criterios de cultura organizacional .....	177
Anexo 10. Propuesta del Plan de Capacitación.....	178

## Índice de tablas y figuras

<b>Tabla 1.</b> Conceptos vinculados a innovación.....	43
<b>Tabla 2.</b> Dimensiones de la innovación educativa .....	50
<b>Tabla 3.</b> Principios de la gestión de calidad.....	64
<b>Tabla 4.</b> Principios de cultura de la innovación.....	69
<b>Tabla 5.</b> Criterios de la innovación educativa Red Innovemos de la UNESCO ...	78
<b>Tabla 6.</b> Contextualización de criterios de investigación a la realidad nacional y el Centro Escolar .....	95
<b>Tabla 7.</b> Resultados de frecuencia emitidos por área.....	100
<b>Tabla 8.</b> Resultados de frecuencia emitidos por todos los participantes. ....	102
<b>Tabla 9.</b> Matriz de congruencia.....	104
<b>Tabla 10.</b> Resultados de la clasificación de la literatura de autores internacionales .....	106
<b>Tabla 11.</b> Resultados obtenidos de la literatura generada por Organismo Internacionales.....	109
<b>Tabla 12.</b> Resultados obtenidos de la literatura generada por autores en el ámbito salvadoreño.....	111
<b>Tabla 13.</b> Resultados de entrevista con el director del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco .....	113
<b>Tabla 14.</b> Distribución de frecuencias en la edad de los participantes del estudio .....	116
<b>Tabla 15.</b> Distribución de frecuencias en los años de trabajo del personal, dentro de la institución de estudio .....	117
<b>Tabla 16.</b> Relación de los criterios a evaluar con los ítems del instrumento aplicado .....	119
<b>Tabla 17.</b> Resultados en porcentaje valido que responden a la pregunta directiva .....	134
<b>Tabla 18.</b> Porcentajes de respuestas en categoría SI emitido por todos los participantes para los criterios de la UNESCO.....	138
<b>Tabla 19.</b> Frecuencia de respuesta de todos los participantes en categoría SI, para los criterios de la UNESCO e innovación.....	139

<b>Tabla 20.</b> Frecuencia de respuesta de todos los participantes en categoría SI, para los criterios de la UNESCO y la cultura organizacional.....	141
<b>Tabla 21.</b> Calendarización para el desarrollo de contenidos - Parte -I- .....	189
<b>Tabla 22.</b> Calendarización para el desarrollo de contenidos - Parte -II- .....	190
<b>Figura 1.</b> Etapas de la evolución de la cultura organizacional.....	22
<b>Figura 2.</b> Ciclo de adopción y desarrollo de la innovación. ....	51
<b>Figura 3.</b> Idea de cambio educativo .....	55
<b>Figura 4.</b> Criterios de calidad educativa .....	59
<b>Figura 5.</b> Componentes del proceso educativo .....	61
<b>Figura 6.</b> UNESCO: Criterios de la innovación educativa .....	77
<b>Figura 7.</b> Ruta de aplicación de los instrumentos.....	93
<b>Figura 8.</b> Estructura del cuestionario.....	96
<b>Figura 9.</b> Reseña histórica del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco.....	114
<b>Figura 10.</b> Estructura jerárquica del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco	115
<b>Figura 11.</b> Distribución porcentual de cargos de los participantes del estudio ...	116
<b>Figura 12.</b> Distribución porcentual del grado que imparten los docentes participantes en el estudio .....	117
<b>Figura 13.</b> Distribución porcentual en la especialidad de formación del docente	118
<b>Figura 14.</b> Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por el área de dirección.....	122
<b>Figura 15.</b> Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por el área de administración y apoyo .....	124
<b>Figura 16.</b> Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por el área de docencia.....	127
<b>Figura 17.</b> Resultados de porcentajes válidos emitidos por todos los participantes en categoría SI de cada criterio .....	129
<b>Figura 18.</b> Resultados de porcentajes válidos emitidos por todos los participantes en categoría NO de cada criterio. ....	131
<b>Figura 19.</b> Ficha resumen ejecutivo .....	186

## **Presentación**

En la actualidad todas las organizaciones sin excepción de las instituciones educativas están sometidas a presiones continuas y contextos cambiantes a las que hay que dar respuesta eficiente a planteamientos, adopciones o retos que se proponen sobre la innovación. Los avances que se están desarrollando hoy en día dan un giro radical a la forma de ver el mundo y es necesario adaptarse a cambios.

Todo ello, provoca que en las instituciones educativas sean imprescindibles los cambios en las diferentes estructuras del sistema educativo, en los métodos de enseñanza tradicionales y que implique nuevos contenidos, metodologías pertinentes, así como un currículo educativo coherente con la nueva sociedad en todas sus dimensiones y avanzar hacia el ser, hacia la vocación humana.

La innovación no es inventar, sino es mejorar lo que ya existe de forma intencional y planificada involucrando a todos los agentes del sistema educativo, rompiendo paradigmas e introduciendo mejoras en la educación, con capacidad de aplicar conocimientos de manera eficientemente en el proceso enseñanza-aprendizaje, desde una óptica innovadora que permita el desarrollo hacia una calidad educativa, fomentando una cultura sana dentro de las instituciones educativas.

## **Introducción**

La globalización de la sociedad ha favorecido cambios profundos en las instituciones educativas para enfrentar los desafíos del mundo moderno, formar ciudadanos competentes y capaces de construir una sociedad más justa, flexible y abierta. Este documento presenta una entrevista en profundidad a través de un grupo de participantes que se concentran en un caso, con enfoque en la innovación como cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, institución perteneciente al sector público en el municipio de Soyapango.

En el capítulo uno, se establecieron los antecedentes, el planteamiento del problema y la justificación junto con los objetivos que se persiguen en la investigación, donde se observa la pertinencia de este trabajo sobre la innovación como cultura organizacional en el contexto educativo.

El capítulo dos, engloba el marco teórico en el que se definió la innovación educativa y la cultura organizacional en la educación. Así mismo, se abordaron temas de interés relacionados con la innovación y cultura organizacional.

En el capítulo tres, se describen los aspectos metodológicos que tuvo la investigación, identificando el método utilizado, las técnicas y herramientas que guiaron el estudio para garantizar que los resultados respondan a los objetivos.

En el capítulo cuatro, se mostraron los resultados y análisis de los datos organizados por las diferentes áreas, y por todos los participantes. Este análisis permitió identificar los criterios que estaban fortalecidos y las oportunidades de mejora que, definió la propuesta de actuación para el grupo de participantes del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco.

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema**

El presente capítulo tiene como objetivo contextualizar el tema en estudio, se detalla el escenario al que se refiere la investigación, los antecedentes y planteamiento del problema, los objetivos, el establecimiento de hipótesis, justificación, limitaciones y delimitaciones de la investigación.

### **1.1. Antecedentes**

Esta investigación aborda una situación relacionada con la innovación como cultura organizacional en las instituciones educativas. Para ello, es importante destacar algunos conceptos fundamentales, la evolución y como se ha caracterizado la innovación como cultura organizacional con el paso del tiempo, a la vez enfatizar en algunas investigaciones que hayan contribuido a la reflexión y a sustentar la temática en estudio.

#### **1.1.1 Origen de la problemática: Cambios, reformas o innovación.**

En la revisión de literatura, se ha encontrado que el concepto de innovación es ampliamente manejado en el ámbito educativo a nivel mundial, este ha ido evolucionando a lo largo del tiempo en función de diversos factores políticos, sociales, culturales y epistemológicos, asociándose desde la administración hacia la modernización como un programa de cambio planificado, estructurado y sistematizado.

Por ejemplo, en la década de los 60, la innovación educativa se percibió como un proceso externo, durante esta década se iniciaron una serie de reformas educativas que no lograron transformar la cultura de las instituciones educativas, estas fueron realizadas por técnicos de los Ministerios de Educación de países que lo integran, como la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Conferencia de Países Latinoamericanos realizada en Punta del Este, bajo el patrocinio de la OEA, Caprile (2010), en sintonía con lo que ya había señalado Aguerro desde el año 1992, y afirma que la experiencia muestra que la lógica



de los técnicos no siempre coincide con las necesidades y problemas que han de enfrentar los profesores en las aulas y por eso, gran parte de los impactos que se buscaron con tales innovaciones, no se lograron. Estos aportes ponen de manifiesto, que la innovación debe nacer, desde adentro de las instituciones educativas y no, ser impuestas como fórmulas estandarizadas.

Así mismo, entre las décadas de los 70 y 80, los docentes protagonizaron un movimiento innovador en América Latina, donde se origina el desarrollo de experiencias innovadoras en la educación formal, no formal y comunitaria, en el cual, la mayoría de estas experiencias fueron sustentadas de diferentes pensamientos formativos, y agregan Blanco y Messina (2000), que “la mayoría de las experiencias se nutrieron de diferentes corrientes pedagógicas que denunciaban desde la práctica, una educación academicista que no promovía el pensamiento crítico, ni la autonomía y no proporcionaba herramientas para transformar la realidad” (p. 203). Los autores centran la atención hacia la promoción del pensamiento crítico y transformación de las realidades educativas en particular, coincidiendo que los cambios deberían ser fórmulas propias de cada institución.

La década de los 90 se caracteriza por enfocarse en la transformación global de la educación con el objetivo de mejorar la calidad y equidad, así como también la eficacia y eficiencia de los sistemas educativos, con una mayor participación de docentes y sociedad civil para debatir propuestas de reformas que, consistían en la descentralización, autonomía y toma de decisiones de los centros educativos.

Así mismo, otro aporte de suma importancia que ya habían afirmado los autores Blanco y Messina (2000), en su Estado del Arte en América Latina, publicado por la UNESCO y el Convenio Andrés Bello, son los criterios que proponen, describen y caracterizan a la innovación educativa, que guían a desarrollar una cultura de la innovación que distinga a la institución por su carácter innovador, orientado a la transformación de los sistemas educativos de la región, que persigan reformas educativas de calidad, eficiencia y equidad, con rapidez de cambios y desafíos que

obligan a una renovación constante para dar respuesta a las nuevas demandas y necesidades sociales. Sin embargo, la labor de la educación no puede quedarse solo a un proceso de adaptación a las demandas externas, sino que se debe promover e influir de manera eficiente en los cambios sociales, económicos, culturales, anticipar respuestas a nuevos desafíos, generar las condiciones y nuevas soluciones a los temas pendientes.

Por su parte, Fullan (2002), señaló además, que desde esa década las innovaciones se han centrado en capacitar para el cambio, pues no se debe esperar a que el sistema educativo cambie, ya que son intrínsecamente no lineales e incluso pueden resultar incoherentes para algunos miembros del grupo y por lo tanto, corresponde desarrollar las propias capacidades individuales para aprender y seguir aprendiendo sin dejar que las vicisitudes del cambio derrumben al sistema, así como crear patrones coherentes en los individuos y en los grupos.

En este sentido, Caprile (2010), hizo una diferenciación conceptual entre innovaciones en educación e innovaciones educativas, basado en los aportes que ya había dado Castillo desde el año 1989. Para él, en educación se pueden llevar a cabo cambios que afectan tan substantivamente a un sistema (legislación, currículum, estructura, etc.) que pueden ser considerados innovaciones. Sin embargo, no todas son educativas porque no todas sirven al propósito de la educación: avanzar hacia el ser, hacia la vocación humana. En consecuencia, la investigación va mostrando que para que una innovación sea educativa debe involucrar necesariamente cambios en las personas.

Para esta época, se identifica un avance conceptual en cuanto a la cobertura de los cambios, porque el autor los expone, hacia el sistema educativo lo cual incluye más personas involucradas en la labor de las instituciones educativas. En relación al término de innovación, la presente investigación ha encontrado que algunos autores solo utilizan innovación, mientras que otros emplean terminología como innovación educacional, innovaciones en educación o innovaciones con efecto educativo,

siendo el más utilizado, el de innovación educativa, es así que, Jerez y Silva (2017), afirman que la innovación “se entiende como aquel proceso intencionado y permanente al interior de la institución educativa, que pretende provocar transformaciones e impactos reales y positivos sobre: los aprendizajes de los estudiantes, el entorno, la cultura institucional y la sociedad” (p. 107).

De igual forma, en el año 2018, la Red de Instituciones Educativas (RIE), enuncia que el cambio implica una interiorización personal de una nueva forma de proceder, pero, además, la institucionalización de esa nueva manera de actuar. Este proceso implica que la innovación se desarrolle en múltiples etapas, a través de las cuales las organizaciones transforman paulatinamente sus ideas para mejorar la calidad de todo el sistema, en este caso el sistema educativo.

Ríos y Ruiz (2020), retoman aportes de la UNESCO que en el año 2016 expresó, que la innovación es un tema de relevancia, por estar basada en el aprendizaje, se encuentra ligada a la acción de transformar el mundo, tiene un profundo sentido de cambio que no se da de forma espontánea, deben ser organizadas y planificadas para que el espacio de innovación-aprendizaje logre sus impactos en los múltiples ámbitos de la sociedad. Asimismo, plantea que en el siglo XXI la innovación se ha vinculado, por una parte, con la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y por otra, con el protagonismo de las instituciones educativas. Bajo estas perspectivas de autores e instituciones como la UNESCO, se identifica, que la innovación, necesariamente, debe incluir a las personas en su contexto para lograr los objetivos de dicha innovación.

En el caso de El Salvador, la secretaría de Innovación de la Presidencia de la República (2021), expone que la entrega de computadoras a todos los estudiantes y maestros del sector público es columna vertebral del plan de innovación tecnológica de Educación. Con estas acciones, El Salvador se encarrila en el rumbo educativo que han llevado otros países desarrollados con larga experiencia en

innovación educativa en adaptar los procesos de aprendizaje a los nuevos tiempos digitales o de la digitalización.

Además, el gobierno a través del Plan Torogoz 2019-2024 del MINEDUCYT (2021), establece en la prioridad 3 que se busca contribuir y facilitar procesos de innovación educativa donde los maestros trasciendan las prácticas de enseñanza tradicionales que promueven la memorización mecánica, transcripción de contenidos y repetición de conceptos, donde el desarrollo de sesiones de aprendizaje está centrado en lo que el docente hace y el estudiante es considerado un ente pasivo.

Por lo tanto, para la presente investigación, se focaliza que la innovación educativa, permite la transformación global de los sistemas educativos y esto sólo es posible a través de una diversidad de innovaciones concretas y de una efectiva y acertada cultura del cambio en todo el sistema educativo; especialmente en las instituciones educativas ya sean públicas o privadas. Desde este punto de vista, es importante reflexionar sobre la innovación como un proceso que involucra cambios en las personas e instituciones y no tanto como una mercancía que se pueda difundir y crear un valor tangible, sino como un beneficio intangible a las instituciones y a la sociedad en general, siendo este un concepto de muy amplio espectro. Es decir, que la innovación educativa no se limita a un determinado ámbito, sino que engloba a todo el sistema educativo.

### **1.1.2 Origen de la problemática: Cultura organizacional en los Centros educativos.**

La cultura organizacional ha alcanzado importancia a nivel interno de las organizaciones, pues ha sido el centro para realizar numerosas investigaciones, los enfoques que se han realizado varían desde las diferentes declaraciones culturales que se han dado como: valores, creencias, ritos, historias, entre otros.

A continuación, se hace referencia a concepciones fundamentales que marcan puntos relevantes en el estudio de la cultura organizacional y que la investigadora considera oportuno subrayar:

Porras, J. y Robertson, P. (1992), afirman que la cultura organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización.

Así mismo, Cummings y Worley (2007), proponen que es un esfuerzo planificado de toda la organización administrado desde la alta gerencia para aumentar la eficacia y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los elementos formales y procesos humanos de la organización, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Según Carrillo (2012), las instituciones educativas cuentan con una parte cualitativa llamada cultura organizacional que les permite, entre otras, evidenciar una serie de aspectos positivos o negativos, que conducen a obtener resultados orientados a cualquiera de los dos polos. En este sentido, agrega que el director es una pieza clave para construir una cultura con rasgos fuertes que posibilite la consolidación de los valores predominantes en el subsistema al que pertenece la institución en la que se labora, así como encaminar a los docentes a realizar su trabajo cotidiano con la mayor libertad posible siempre en función de los objetivos institucionales.

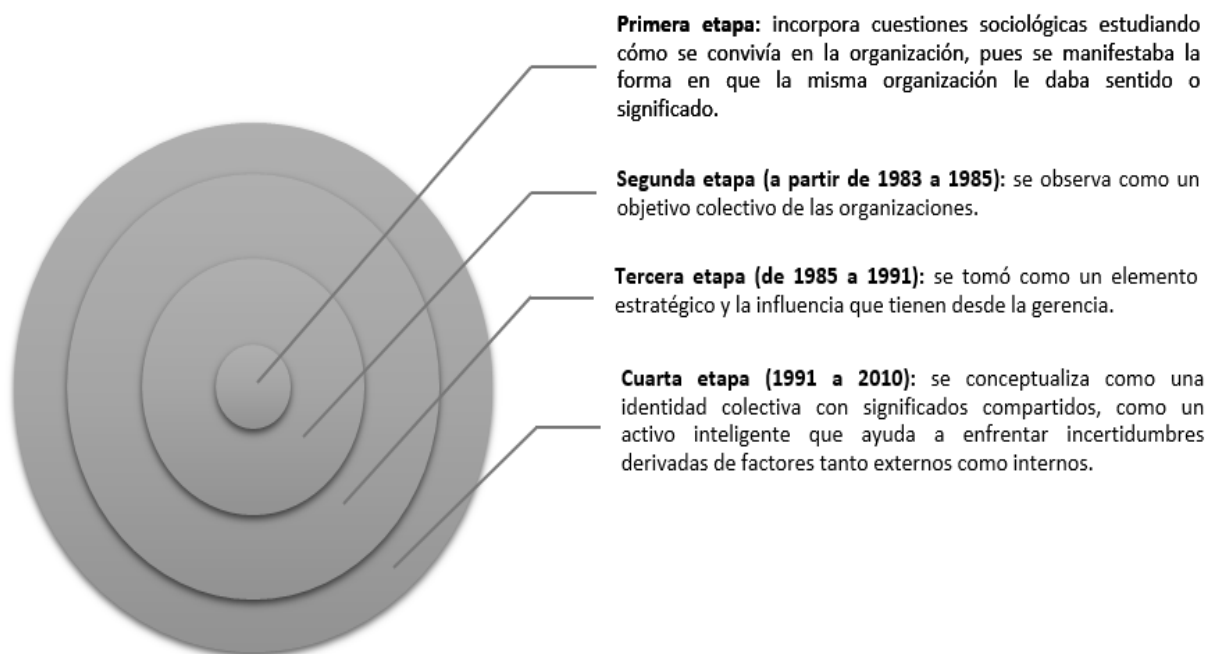
Es así que la cultura organizacional para Andrade (2015), es el marco corporativo que toda institución educativa debe accionar desde cualquier jerarquía, el cual necesita promover el estilo de liderazgo, los valores éticos y morales, así como la buena comunicación y la eficiente y eficaz organización del desempeño de roles y funciones, los cuales deben estar alineados a la filosofía institucional, de tal manera

que todos estos elementos a pesar de ser invisibles sean perceptibles y den vida a la cultura institucional.

Cabe mencionar que la cultura organizacional se ha venido estudiando desde antes de la mitad del siglo XX, por diferentes ámbitos de la ciencia no relacionadas a la administración y fue hasta la década de los 60 cuando se presentan de manera clara los primeros enfoques organizacionales.

Sin embargo, la cultura organizacional cobra mayor énfasis en la década de los 80, cuando el sector empresarial relacionó el éxito de la administración japonesa con los enfoques tradicionales de la gestión de la organización occidental. En este sentido, el concepto fue evolucionando con el paso del tiempo identificando etapas de la cultura organizacional que se mencionan en la figura 1.

**Figura 1.** Etapas de la evolución de la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Esquinca et al. (2018)

Desde entonces, la cultura organizacional sirve como predictor que orienta, gestiona y controla la organización, además de que permite predecir la dirección de la misma, relacionándose con técnicas, procesos y herramientas que favorecen la gestión de los sistemas de información, del conocimiento o la inteligencia competitiva. De allí, el interés por vincular la cultura con diferentes criterios de resultados organizacionales, aunque los estudios realizados hasta la fecha respecto al efecto directo de la cultura sobre el rendimiento en la organización no permiten obtener conclusiones precisas.

Sin embargo, Serrano et al. (2020), expresan que, haciendo un alto en el área educativa, la cultura organizacional se convierte en un aspecto muy poco abordado, cuando se piensa en el desarrollo de las actividades académicas que promuevan la gestión de la calidad educativa, dado que sólo se involucran aspectos pedagógicos en la planificación y ejecución de las clases, apartando los compromisos laborales, el liderazgo, los valores, la pertinencia, la comunicación y la productividad entre los miembros escolares; por tanto, no se refleja lo que se piensa y se ejecuta dentro de la organización donde intervienen de un modo directo sobre el rendimiento académico, capacidades, actitudes de los estudiantes y otros fines de la institución.

En El Salvador, por ejemplo, el ministro de Trabajo y Previsión Social en su Plan Estratégico 2020-2024, considera que es el momento propicio para generar un cambio en la cultura de las organizaciones, es tiempo en el que se supere la individualidad y prevalezca el interés colectivo. Agrega que es tiempo para brindar las herramientas necesarias que le permitan incidir de forma positiva, en la mejora de sus condiciones laborales (Castro, 2020).

De los autores antes citados, se identifica que la innovación como cultura organizacional debe ser como un estilo de vida dentro de la organización educativa, que permita potenciar los aspectos positivos y trabajar por mejorar aquellos aspectos negativos que surjan en las labores diarias, identificándose primeramente con su misión, visión, objetivos y metas claras, que conlleve a un trabajo equitativo

y grupal para solventar las dificultades y encontrar consenso que den respuestas desde la propia organización ejerciendo un liderazgo educativo, desde los directores hacia su personal, para trabajar eficientemente por sus estudiantes, dirigiendo su accionar al mejoramiento de la calidad educativa.

### **1.1.3. Estudios que anteceden**

En este apartado se presentan algunos estudios identificados y vinculados con el tema a nivel nacional e internacional, de tal manera que se valoren los diferentes puntos de vistas y los grandes aportes dados por los autores.

#### **1.1.3.1. Estudios a nivel internacional**

Para algunos autores, la innovación educativa fue un proceso que inició en la década de los años 60, vinculado a las ciencias administrativas, como sinónimo de modernización y que estaba asociada a los programas de reformas educativas que se implantaron para la época; fue concebida como un proceso externo dirigido por expertos, particularmente por los planificadores, quienes lo consideraban como un programa de cambio planeado y sistemático (Blanco y Messina, 2000; Barraza, 2005; UNESCO, 2016; Ríos & Ruiz, 2020). Este tipo de innovación impuesta desde afuera no llegó a tener el impacto esperado en cuanto a la transformación de la cultura escolar.

Según Aguilar (2014), en su investigación titulada: “Estrategia Metodológica Basada en la Investigación Científica para formar Habilidades y Actitudes en los Profesores para la Formulación de Proyectos de Innovación Educativa”, de la Universidad Nacional de Trujillo-Perú, destaca que, el concepto de innovación educativa se encuentra en los procesos de cambio que realizan los docentes en sus prácticas pedagógicas y en la elaboración de proyectos, cuya finalidad es el logro de la mejora y se puede observar en las transformaciones que emprende el docente, haciéndolas muy interesantes y creativas, ajustándose a los intereses de los estudiantes, enfatizando el fortalecimiento de las formas de enseñar.



La investigación titulada: “Factores de Calidad en la Innovación Educativa” de la Universidad Católica de Manizales de Colombia (Gómez, 2015), concluye que los cambios o innovaciones en la educación poseen varios factores que conlleven hacia el mejoramiento de los niveles de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Es decir, que la calidad educativa sirve para construir nuevos conocimientos que favorezcan principalmente a los estudiantes y a las instituciones educativas.

Rosas (2017), en su tesis titulada: “Componentes Clave para la Escalabilidad de Las Innovaciones en el Laboratorio de Innovación MineduLAB”, llegó a las siguientes afirmaciones: la política educativa es mejorada gracias a los proyectos de innovación, pretenden responder a un problema de gestión pública y su política; al mismo tiempo los problemas y soluciones están organizados a los ejes del Ministerio de Educación tales como: el énfasis de eficiencia del proceso de aprender de estudiantes, la revaloración de la profesión magisterial, los cambios del servicio educativo. Sin embargo, la investigación manifiesta que es muy precoz afirmar que las innovaciones cooperan en las modificaciones de las políticas educativas.

Las investigaciones antes citadas dan un panorama que la innovación educativa ha venido evolucionado con el paso del tiempo asociándose al modernismo, fue un proceso de factores externos e internos que conlleva a una mejora continua, la renovación y las transformaciones en las instituciones educativas.

En relación con el abordaje de la temática vinculada a la cultura organizacional, la presenta investigación, hace referencia a estudios que dan soporte a la comprensión del estado del arte y que se citan a seguir, sin ningún orden de prioridad, sino de secuencia cronológica de los aportes:

- Peralta (2009), desarrolló su estudio en: "Cultura organizacional en el centro Parroquial Elena de Santa María-Juliaca", para optar el grado de magíster en gestión de la educación en la ciudad de Lima por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este trabajo responde a una preocupación por las condiciones

tan cambiantes, turbulentas y competitivas que se suscitan en el entorno social y cultural de las organizaciones escolares y cómo éstas están siendo desafiadas en su capacidad de cambio, adaptación y permanencia.

- Chuquizuta (2009), en su tesis: “La cultura organizacional participativa y liderazgo carismático en la Institución Educativa Privada Interamericano de Trujillo”, destaca que el nivel de cultura organizacional participativa del personal docente es deficiente no se adecúa a los nuevos cambios científicos, tecnológicos, no presentan una filosofía y valores orientados al cambio, la innovación y la creatividad en la perspectiva de desarrollar una cultura de calidad; y presenta una actividad afectiva, una psicología social que relativamente dificulta el desarrollo de su desempeño laboral.
- Curay (2016), desarrolló la investigación titulada: “La cultura organizacional en los directivos/jerárquicos docentes y administrativos del IESPP Hno. Victorino Elorz Goicoechea de Sullana, año 2015”, entre los hallazgos encontrados se destaca que la institución debe comprometerse con el desarrollo de capacidades de sus miembros, mejorar las prácticas de los directivos acorde con lo que pregonan, incorporar un estilo de dirección con prácticas distintivas, recrear un código de ética que oriente el comportamiento y ayude a distinguir lo correcto.
- La investigación titulada: “Cultura organizacional y docentes: la vida al interior de la escuela primaria pública de Ciudad de México” presentada por Berdichevsky (2021), pone de manifiesto que las fuerzas emanadas de las interacciones sociales tienen repercusiones en el bienestar físico y emocional de los habitantes escolares, la realidad dentro de las escuelas es sumamente diferente a lo que se describe, ya que es preocupante el distanciamiento entre el liderazgo escolar (instancias superiores) y las necesidades en las escuelas. Así mismo, las escuelas públicas condicionan negativamente el desempeño académico de los docentes y, en consecuencia, se termina reflejando en un bajo rendimiento de los alumnos.

La cultura organizacional como bien lo mencionan los estudios antes citados responden a preocupaciones por las condiciones tan cambiantes, que se suscitan en el entorno de las instituciones educativas y el desafío de adecuarse a los nuevos cambios científicos y tecnológicos para mejorar las prácticas de todo el personal académico acorde con lo que pregonan y desarrollar una cultura de calidad.

Entre otros estudios, internacionales relacionados con la innovación como cultura organizacional en el contexto educativo, se mencionan los siguientes aportes:

- De Miguel (2014), en su indagación sobre la Innovación Didáctica en la Enseñanza Aprendizaje de la Geografía en Educación Secundaria de la Universidad de Valladolid, España, manifiesta que la Innovación no significa sustitución, ya que muchos de las cuestiones planteadas en esos años (finalizando la década de los ochenta, iniciando la década de los noventa) se ejecuten en los momentos actuales desde conceptos, corrientes, herramientas y planteamientos completamente renovados.
- Según Gordillo (2015), en su tesis: “Evaluando la Innovación Educativa con TIC en Centros Educativos de la Universidad de Málaga de España”, llegó a la conclusión de que los maestros toman en cuenta de una manera correcta la integración de las TIC en las dinámicas que realizan en su salón de clases. De esta forma se observó puntos distintos de vista de los maestros de los niveles de primaria y secundaria, ocupando el primer lugar en las prácticas, en las preguntas realizadas preferían y daban más valor a la inclusión de las TIC.
- Recientemente, Salas Aragón (2020), aportó en su investigación titulada: “Prácticas Pedagógicas Innovadoras: Una Propuesta de Formación Docente en el Marco del Proyecto Innov- Acción XXI”, que la innovación educativa nace en la mente del docente que desea mejorar su perfil académico y capacitarse para poder enfrentar los desafíos de esta nueva era. Así mismo, más de la mitad de los docentes necesitan reforzar ciertos conocimientos importantes para el excelente desempeño de sus prácticas docentes bajo el marco de proyecto

institucional, también existen practicas innovadoras que han sido usadas frecuentemente por los docentes y de las cuales los docentes tienen una base sólida de conocimiento, de igual manera se identifica que metodologías como el aprendizaje basado en problemas, gamificación, y cultura de pensamiento aún son extrañas para los docentes.

El término innovación educativa es muy amplio, no puede verse desde una determinada área sino como un todo, ya que involucra a toda la comunidad educativa y para que esta pueda llevarse a cabo debe estar involucrados todos los actores educativos y los procesos.

- Libreros (2011), realizó un estudio titulado: “Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del valle del Cauca”, que tuvo como propósito mostrar la relación que existe entre cultura organizacional y bienestar laboral. En la misma el autor destaca que el bienestar laboral es un factor que permite el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de las instituciones educativas, incidiendo con sus resultados en la comunidad educativa y en la mejora de la calidad de la educación.
- Buitrago y Sanabria (2013), en su investigación titulada: “La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna”, encontraron un mecanismo que es el organigrama establecido en la institución, pero este no es conocido por todas las instancias, los instrumentos diseñados no permiten que la comunicación se genere en todas las instancias y hay que precisar que la asertividad en la comunicación es un elementos que posibilita una mejor dinámica institucional.

Así mismo, la falta de estrategias que permiten fortalecer el clima laboral ocasiona que el talento humano no evidencie las siguientes características: capacidad de innovación, satisfacción y motivación. Por lo tanto, los

mecanismos de control con los que cuenta las instituciones al parecer no están pensados en identificar los aspectos positivos del talento, sino por el contrario están diseñados en resaltar aquello que se deben mejorar.

- Romero (2019), en su estudio realizado: “Cultura organizacional y desempeño en los docentes de una institución educativa en ventanilla–callao”, destaca que existe una relación positiva moderada entre cultura organizacional y desempeño de los docentes, pero que los docentes no está cumpliendo con su función en su totalidad, toda vez que es necesario que planifiquen su trabajo y requieran de conocimientos para realizarlo y se debe mejorar sus estrategias metodológicas y buscar nuevas formas de evaluación para motivar a sus estudiantes.
- Otro aporte reciente es que, según Peláez (2021), en su tesis titulada: “Relación entre la cultura organizacional y la percepción de calidad de vida laboral en una institución de educación preescolar”, la institución está comprometida con el mejoramiento del trabajo, con la creación de un entorno laboral agradable, puestos con mayor inclusión, eficacia y satisfacción para el total de sus integrantes, independientemente del nivel que ocupen en la organización. Así mismo, esta investigación es una oportunidad para mejorar y para que, tanto los docentes como el resto del personal, tengan mejores probabilidades de sentirse más confortables con las actividades que realizan a diario.

La cultura organizacional se ha investigado desde diferentes ámbitos, pues lo que se busca es que las instituciones educativas puedan tener un buen bienestar laboral que es un factor que permite el funcionamiento eficaz, eficiente de las personas que laboran dentro, incidiendo con sus resultados en la comunidad educativa y en la mejora de la calidad de la educación, así mismo debe permitir que la comunicación se genere en todas las instancias para fortalecer el clima laboral y por ende el desempeño laboral. Estos son elementos esenciales, para que el director de un centro educativo pueda implementar acciones de innovación, como parte de su cultura organizacional.

### **1.1.3.2. Estudios a nivel nacional**

Molina y Rodríguez (2010), realizaron el estudio: “La calidad educativa de la práctica docente y su incidencia en la formación del profesorado de educación básica para primero y segundo ciclos de la Universidad de El Salvador”, en la que destacaron que la calidad educativa se encuentra en la práctica docente desde el abordaje que presenta el proceso de trabajo de manera estratégica para el logro de las competencias que responden a la realidad social actual pero, que debería de estructurarse a partir de su conceptualización y logros, fortaleciendo para la mejora, ya que se percibe la aplicación en forma general y desestructurada de algunos de los índices que determinan la relación calidad educativa–práctica docente.

Mendoza (2015), realizó el estudio titulado: “Estrategias de innovación curricular y su potencial gestión en la universidad de El Salvador (Sede central)”, este estudio se efectuó con el fin de probar si en sus estrategias, son consideradas las siguientes dimensiones: Requerimientos de mejora curricular, Política curricular, Finalidades curriculares, Agentes que intervienen en la mejora curricular y Componentes y elementos de mejora curricular.

Entre los hallazgos encontrados se destacan los siguientes: las comisiones curriculares que operan en la Universidad no toman en consideración la gestión de los procesos y que son necesarios, para desarrollar una mejora curricular debidamente consensuada a partir de una política curricular de nivel institucional. Así mismo, se están llevando a cabo procesos de mejora curricular incompletos e insuficientes, con relación a las otras facultades. También, es necesario dotar al personal docentes de la infraestructura y los recursos tecnológicos para realizar bien su trabajo de docencia, investigación y proyección social, y que esto a su vez retroalimentaría los procesos de mejora curricular, que puede ser cambio o rediseño curricular, poniendo atención a las normativas orientadas a la calidad de la Educación Superior al menos en el ámbito nacional.

Valladares et al. (2016), desarrollaron la investigación titulada: “Modelo de evaluación del clima organizacional y su incidencia en el desempeño del personal de la dirección departamental de educación de San Salvador”, para optar al grado de: Licenciado (a) en Administración de Empresas. Entre sus conclusiones se destacan: La mayor parte de los empleados de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador, no conocen a profundidad la Misión y Visión de la Institución, así como también no conocen los diferentes niveles jerárquicos de la Institución. El desarrollo Organizacional se ve afectado en gran manera ya que los empleados no están preparados para los cambios planificados por la alta Dirección, presentan inconvenientes muy significativos ante dichos cambios.

Así mismo, los empleados no sienten libertad de expresarle a su jefe inmediato una queja o insatisfacción en su área de trabajo manifiestan no involucrarseles ante los cambios y planes futuros por lo cual ellos consideran que la comunicación que se practica en la Institución no es clara y concreta. El personal de la Institución considera que la forma de dirigir de sus jefes inmediatos no estimula las relaciones laborales ya que no valora habilidades y destrezas de sus empleados, a la vez las sugerencias que aporta al área de trabajo no son tomadas en cuenta. La opinión de los empleados es que no cuentan con la higiene y limpieza de los servicios sanitarios, la seguridad, el mobiliario y equipo que utilizan, lo cual dificulta el desarrollo de las actividades de manera eficiente y segura.

También la autora, coincide en que es preciso señalar que para comprender la dinámica de la innovación educativa como cultura organizacional que se da en las instituciones educativas, es imprescindible que se genere una nueva visión en la organización, sean estas públicas o privadas, a las cuales notamos como un modelo tradicional, en el que el rol del director, docentes y administrativos presentan un patrón en la que cada uno desempeña su función y responde a ella.

Campos et al. (2019), con el apoyo científico de instituciones de Educación Superior en la investigación realizada: “Rol de los Directores Exitosos en los Centros

Escolares de Educación Media de El Salvador”, entre sus hallazgos se destaca que el tiempo dedicado a la función, en muchos casos trasciende lo reglamentado, debido a la múltiple cantidad de compromisos y procesos a los que se debe poner atención, lo que implica que hay tiempo que debería ser para la vida personal de los directores, que es dedicado a la atención de su centro escolar.

Por otra parte, la función directiva es fundamental porque de ella depende la organización de la escuela, la implementación, las reformas y la innovación educativa desde la planificación, el seguimiento, la evaluación, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela. Ante esta complejidad, sin embargo, los estudios señalan que no todos los directores poseen una formación que les permita, desde la perspectiva académica-formal, abordar estos elementos, y los que lo hacen, lo aplican desde su práctica empírica.

Por lo tanto, para que en un centro educativo haya innovación como cultura organizacional el director debe ejercer el liderazgo y tener la capacidad de administrar, gestionar, orientar adecuada y pertinentemente a la institución que dirige, involucrando a la comunidad educativa en todas las actividades escolares, fomentando un clima organizacional apropiado, impulsando y apoyando a los docente y demás personal cuando estos así lo requieran, centrando así sus esfuerzos en los estudiantes que son los más beneficiados de esta labor.

En vista de lo anterior y con los estudios encontrados al momento de la investigación se identifica que sus hallazgos señalan componentes que implican la innovación y la cultura organizacional, así mismo se plantean que tanto la innovación como la cultura organizacional no se abordan bajo todo sus elementos, sino solo se focalizan en uno a varios componentes y que para alcanzar los objetivos y estándares educativos de calidad, la cultura organizacional debe funcionar como eje transversal de innovación, para que sea transmitida desde cualquier jerarquía institucional.



## **1.2. Planteamiento del estudio**

La innovación juega un rol muy importante en el progreso de las instituciones educativas, desarrollando acciones integrales que favorezcan a la conducción de una mejora permanente. La innovación educativa como cultura organizacional es parte inherente a la vida cotidiana de los centros educativos, ya que no están exentos de aplicarlos para que haya una transformación y una mejora continua.

Siendo la innovación educativa un abanico de áreas o actuaciones del quehacer educativo, las instituciones de formación tienen un gran reto para poder abordar temas dentro de su cotidianidad como es la innovación como cultura organizacional, destacando el papel de los directores, docentes y administrativos que son componentes claves para el cambio educativo y la mejora de los centros escolares, así brindar servicios eficientes y de calidad para que esta pueda ser sostenible en el tiempo y obtener los resultados, que el sistema debe generar.

En cuanto a la cultura organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las instituciones educativas a nivel individual, grupal o institucional, ya que es esta la personalidad de la organización y constituye los patrones de principios y hábitos de comportamiento, para lograr desarrollar la calidad es necesario integrarla como parte de la cultura de la organización y, por lo tanto, de cada uno de sus miembros con apertura al cambio y a la innovación.

Las instituciones educativas que desean generar un impacto en la sociedad enfrentan retos de buscar nuevas ideas y formas para obtener un mejor desarrollo del profesorado, el personal administrativo, los estudiantes y el propio centro educativo ya que centran su atención en el entorno de aprendizaje con un efecto positivo en las aulas y se preocupan por la calidad de la enseñanza, la utilización de materiales didácticos, los recursos tecnológicos, la efectividad de los procesos y las relaciones con la sociedad. Además, se fomenta una cultura de trabajo y cooperación con voluntad propia para cambiar las concepciones, actitudes y prácticas en todos los miembros de la comunidad educativa.

El rol del director como administrador de la institución educativa influye de manera sobresaliente en los procesos de innovación y cambios que sea capaz de generar en el propio centro educativo y en relación con el entorno social, a la vez, se deben promover actuaciones, estructuras y dinámicas adecuadas que favorezcan la implementación de cambios significativos y mejora continua en las organizaciones. Los estudios que anteceden ponen de manifiesto que, para que haya una calidad educativa en los procesos formativos se debe tomar en cuenta a la innovación como cultura organizacional, siendo esta una estrategia para promover una educación integral y al mismo tiempo que desarrolle procesos pertinentes a la cultura de su entorno que sean relevante.

Por lo tanto, el desarrollo del personal en las instituciones educativas está asociado con la actitud innovadora que ejercen los directivos, ya sea individual o colectivo. Esto permite estimular procesos flexibles con una postura abierta a explorar nuevas experiencias que potencien el talento en todos los niveles de la organización, tanto para crear oportunidades de progreso como para concebir condiciones que refuercen su capacidad. Mientras más flexible sea la estructura organizativa y menos rígidos sean los procesos, mejorará la coordinación de acciones que favorezcan la implementación de estrategias de innovación educativa y aumentará los niveles de autonomía del personal en la toma de decisiones.

Si partimos de un enfoque internacional tomado por los líderes políticos, presidentes, ministros de los países que la integran a través de reuniones o convenios como por ejemplo la UNESCO, cuyos acuerdos son relevantes y sirven para encaminar a la educación hacia la inclusión, la equidad y la calidad para que sea integral a nivel mundial. A partir de ello, la innovación educativa implica una serie de actuaciones que se deben poner en práctica y promover un cambio significativo en las instituciones educativas como, son los 12 criterios que define la innovación educativa: la novedad, interiorización, pertinencia, anticipación, diversidad, cultura, entre otros, que hoy por hoy no se logran evidenciar que sean parte de la innovación que ejecutan los centros educativos.

Muchas de las razones por las que se puede justificar el porqué de los centros educativos acotan sus acciones de innovación, parte desde la conceptualización misma que implica una innovación educativa como cultura organizacional para brindar servicios de calidad a la comunidad educativa, ya que no basta con repetir modelos que muchas veces resultan obsoletos para las nuevas necesidades que se presentan en un sistema tan cambiante, por lo que es necesario innovar, no solo es visualizar y poner en práctica uno a mas componentes de forma aislada o independientes; cuando es un todo que hay que tomar en cuenta para que haya un cambio, mejora y una renovación en las instituciones educativas.

Es así que, la presente investigación centra su atención en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco perteneciente al sector público, a fin de indagar y obtener información fehaciente sobre la aplicación de los criterios de innovación que se están desarrollando en dicho centro educativo en relación a la conceptualización de innovación como cultura organizacional. Por lo que, la autora se plantea preguntas de investigación, con el fin de orientar el estudio en el Centro Escolar, que sirve los niveles desde parvularia hasta noveno grado, y que atiende un promedio de 325 estudiantes, con el servicio educativo de 33 empleados académicos, distribuidos entre director, subdirector, personal docente, administrativo y ordenanza.

### **1.2.1. Preguntas de investigación**

A continuación, se enuncian las preguntas que se centran en dar respuesta:

Pregunta directiva del estudio

¿Es posible aplicar criterios de innovación educativa como cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco?

Preguntas específicas del estudio

1. ¿El Centro Escolar Jardines de Monte Blanco tiene definidos los alcances de la innovación educativa?

2. ¿La cultura organizacional del centro escolar en estudio está vinculada con los alcances de la innovación educativa?
3. ¿Es posible aplicar en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, los criterios de innovación educativa que presenta la UNESCO?

### **1.3. Objetivos de investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar la aplicabilidad de criterios de innovación educativa como parte de la cultura organizacional en el centro escolar Jardines de Monte Blanco.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar las acciones de innovación educativa, que se aplican en el centro escolar en estudio.
- Enunciar las características de cultura organizacional del centro escolar Jardines de Monte Blanco, que se vinculan con la innovación educativa.
- Desarrollar propuesta de acciones para que la institución en estudio incorpore los criterios de innovación educativa, como parte de la cultura organizacional.

### **1.4. Establecimiento de hipótesis**

Según Hernández et al. (2014), las hipótesis son explicaciones tentativas de la relación entre dos o más variables y sus funciones son: guiar el estudio, proporcionar explicaciones y apoyar la prueba de teorías. Además, menciona que los estudios mixtos implican un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio para responder al planteamiento del problema.

En tal sentido, el estudio mixto comienza con un planteamiento del problema que demanda claramente el uso e integración de los enfoques cualitativo y cuantitativo, (CUAL cuan). Según Hernández et al. (2014), este elemento se refiere a establecer cuál de los dos métodos tendrá mayor peso en el estudio, o bien, si ambos poseerán la misma prioridad. En relación con esto, esta investigación presenta hipótesis emergente que, con soporte en el mismo autor, son supuestos que van surgiendo en el desarrollo del estudio y no son las que se buscan comprobar primariamente en la investigación.

Los criterios de innovación educativa son aplicables como parte de la cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco.

### **1.5. Justificación del estudio**

A seguir se enuncia la justificación que sustenta el desarrollo de la presente investigación de innovación como cultura organizacional en las instituciones educativas, en la cual es de suma importancia resaltar el interés en la administración de la educación, el servicio al cliente, el ámbito legal y su influencia en el entorno social.

#### **1.5.1. Por el interés en la administración de la educación**

La innovación como cultura organizacional en la administración en las instituciones educativas se justifica de la siguiente manera:

- La creciente globalización y los cambios incesantes empujan a las instituciones educativas a una constante revisión y reinención de procesos, estrategias y competencias que involucra a toda la organización.
- En la actualidad a menudo se deja entrever la incapacidad que tienen las instituciones educativas para actualizarse, transformarse en tiempo y forma.
- Depende como se gestionan las prácticas administrativas en una institución educativa, así impactaran el desarrollo de proyectos de innovación.

- Se deben replantear modelos de administración y organización que generen ambientes de aprendizaje enriquecedores orientados al desarrollo de los estudiantes y de la institución educativa.
- Todo proceso administrativo deficiente entorpece la labor académica, en cambio si la gestión administrativa es sobresaliente, entonces se desarrollan de manera eficaz los programas y actividades académicas de la institución, además se fortalece la capacidad de la institución y sus miembros para responder de manera innovadora a las necesidades de su entorno.
- Los esfuerzos que realice la institución educativa deben ser en conjunto con toda la comunidad educativa, ya que tales desarrollos realizados de forma individual implican esfuerzos aislados, desperdicio de recursos y se debilita aún más el aprendizaje organizacional.
- Toda organización que tiene procesos de administración exitosos, parte del liderazgo del director donde practican una visión compartida, hay recursos disponibles, capacitaciones constantes en las diferentes áreas y promueven una cultura de innovación.

### **1.5.2. Por el enfoque de servicio al cliente**

La innovación como cultura organizacional por el enfoque del servicio al cliente en las instituciones educativas se justifica de la siguiente manera, no siendo restrictivo, pero que contribuye por los motivos a mencionar:

- Toda organización está compuesta por seres humanos quienes generan y practican una cultura de tradiciones, creencia y costumbres que influyen de una u otra forma el estilo de la administración de la institución.
- En toda institución educativa el enfoque de servicio al cliente se debe reflejar tanto al interior como al exterior de la organización, promoviendo un ambiente sano de trabajo.
- Una institución educativa con un enfoque de servicio al cliente está enmarcada en atraer, conquistar y mantener la lealtad de sus usuarios, esto como resultado de la buena gestión administrativa y las relaciones con el cliente donde se satisfagan las necesidades básicas de acuerdo al servicio que ofrece.

- Para que se lleve a cabo un buen servicio al cliente en las instituciones de educación se requiere disponibilidad de recursos materiales, técnicos, financieros, instalaciones adecuadas y lo más importante de todo el recurso humano, quien pone su espíritu y vocación al servicio.
- Cada institución educativa debe generar los ajustes pertinentes según patrones para no perder su identidad organizacional y afianzar la cultura del servicio en sus colaboradores.
- En el servicio al cliente está la calidad educativa que es un factor importante a tomar en cuenta, ya que mezcla muchos aspectos relacionados con los procesos y resultados de la enseñanza aprendizaje, los métodos utilizados, la gestión organizacional y sobre todo el objetivo de la educación, construir una sociedad con igualdad de oportunidades.
- En toda institución educativa la administración ejerce un rol primordial para que se den transformaciones que la conduzcan a un proceso de mejoramiento continuo en búsqueda de la calidad, a través de la innovación educativa.

### **1.5.3. Por el enfoque legal**

Desde el marco legal se proporcionan las bases sobre las cuales las instituciones regulan y rigen a la sociedad, por lo que se justifica de la siguiente manera:

- Constitución de la Republica de El Salvador (1983), establece que todos tenemos derecho a una educación de calidad equitativa e inclusiva para lograr un desarrollo integral y a la vez para construir una sociedad democrática.
- Ley General de Educación con reformas (2017), con esta ley se busca brindar las herramientas necesarias para una educación de calidad, así mismo, promover estrategias para fortalecer la profesión docente.
- Ley de la Carrera Docente con reformas (2019), establece el rol de los directivos y docentes desde el marco legal, permitiendo identificar cuáles son las funciones que deben desempeñar en una sociedad que demanda nuevos modos de enseñar y de aprender ante un mundo globalizado y digital.

#### **1.5.4. Por el aporte nacional**

En vista de que en los repositorios bibliográficos nacionales no se encontró suficiente información, la presente investigación viene a contribuir para que otros estudiantes de maestría en Administración de la Educación o lectores a fines puedan conocer información a partir de un caso real.

#### **1.5.5. Por la proyección social**

Dado que la presente investigación generara insumos de uso, beneficio y necesidad de la institución en estudio, en vista de que la misma institución ha mostrado total interés en que se desarrolle dicha investigación.

### **1.6. Alcances y limitaciones del estudio**

En este apartado se especifican los alcances y limitaciones que tendrá esta investigación.

#### **1.6.1 Alcances**

Los alcances de la presente investigación indican con claridad qué se pretende esperar o los aspectos que se quiere alcanzar en la investigación. Por lo cual, esta investigación se realizará en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, institución perteneciente al sector público, específicamente con la participación del personal directivo, docente, administrativo y de apoyo.

La UNESCO señala que la innovación educativa debe partir del personal de la institución educativa como una cultura organizacional para luego involucrar a toda la comunidad educativa, mientras que la cultura organizacional se enfoca primeramente en la organización misma.

Se busca analizar la aplicación de criterios de Innovación Educativa, presentados por la UNESCO; como elementos de la cultura organizacional en el Centro Escolar objeto de estudio.



Dentro del análisis de aplicabilidad de los criterios de innovación educativa propuestos por la UNESCO, esta investigación constituye un referente nacional dado que, al momento del presente estudio poco se ha logrado visualizar el tema en nuestro contexto educativo salvadoreño como parte de la cultura organizacional.

### **1.6.2. Limitaciones**

En este apartado se presentan partes de las limitaciones que se tomaron en cuenta al momento de desarrollar la investigación sobre la innovación como cultura organizacional en las instituciones educativas.

#### **a) Limitantes procedimentales**

- Una de las principales limitaciones es que a raíz de la pandemia no se puede visitar la institución, por lo tanto, se tomó la alternativa de establecer y mantener enlace digital, con las autoridades de la institución, objeto de estudio.
- Así mismo, no se puede tener acceso directo a los participantes. Sin embargo, se ha coordinado con la dirección para tener acercamiento por la vía digital, a través de la red oficial que la institución ya maneja.
- De igual forma, no todos los participantes tuvieron la disponibilidad para responder el cuestionamiento de forma digital, como se había planteado, solicitando que se les aplicara de forma física presencial, para lo cual, se dedicó un espacio para pasar en formato físico la encuesta a los docentes.

#### **b) Limitantes de acceso a la información**

Al momento de la presente investigación no se encontró suficiente información de investigaciones realizadas referidas al tema a nivel nacional, por lo cual la información es muy limitada y se ha tomado lectura de casos internacionales.

## **Capítulo 2. Marco teórico**

En todo proceso de investigación es indispensable fijar las teorías que fundamentan el desarrollo de la misma que a continuación se refieren.

### **2.1. Aproximación conceptual a la innovación educativa**

El campo de la innovación educativa es muy amplio. Por lo cual, se hace una aproximación al tema en los ámbitos que puede ser vista la innovación educativa según los aportes de algunos autores: Carbonell (2013), en su libro titulado La aventura de innovar: el cambio en la escuela. La aventura de innovar expone que la innovación como una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto nivel de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas e introducir, en una línea renovadora, nuevos proyectos y programas, materiales curriculares, estrategias de enseñanza y aprendizaje, modelos didácticos y otra forma de organizar y gestionar el currículo, el centro y la dinámica del aula.

Así mismo, la innovación surge como una necesidad de dejar lo tradicional y hacer un cambio y mejora en los procesos educativos, dando respuesta a las demandas y entorno de la actualidad, según Cruz y Croda (2017), aportan que dicha característica cobra importancia en las últimas décadas de acuerdo al estado actual que guardan los procesos educativos, queda claro que la realidad que los circunda está muy lejos de ser alcanzada desde las prácticas más tradicionales, lo cual tiene que ver con los recursos desde los cuales se piensa sustentar un determinado proceso de aprendizaje o de enseñanza; tiene que ver también con un ideal de pensamiento, de mejora continua, aspectos reconocidos como necesarios en cualquier nivel, no sólo lo educativo sino también social.

Dentro de este mismo orden de ideas, las transformaciones representan un aprendizaje personal y organizativo que generan ideas para la gestión de un proceso significativo en las instituciones, Medina (2016), expresa que el cambio es una estrategia transformacional innovadora, inspirado en la modificación de

conductas para el servicio y transferencia de valores hacia una nueva cultura organizacional, inspirado en el desarrollo de roles con libertad en la ejecución de tareas asignadas, en la toma de decisiones y en el fortalecimiento del liderazgo, hacia el logro de una organización educativa sana, fortalecida y proyectada al éxito.

La investigadora reflexiona sobre el tema y aporta que la innovación es asumir el reto de aprender y llevar a la práctica aspectos fundamentales para el progreso de las instituciones educativas, y proveer elementos que permitan realizar nuevas combinaciones de procesos, métodos, estrategias e ideas y así tener una mejora continua en la educación de la sociedad actual.

Por lo cual, para hacer una aproximación básica al concepto de innovación educativa se deben identificar algunos componentes con los que tiene relación, Macías (2005), hace referencia a cuatro elementos que considera tienen similitud con la innovación y se presentan en tabla 1.

**Tabla 1.** Conceptos vinculados a innovación

1- Nuevo	Hace referencia a que la innovación implícitamente tiene que ver con algo nuevo, es decir, dentro de su componente conceptual, lo novedoso es una condición necesaria para que algo se considere innovador.
2- Mejora	No basta con que algo sea “nuevo” para que sea innovador necesita introducir alguna mejora en algún proceso, alguna teoría o algún dispositivo.
3- Cambio	Una innovación, en cualquier ámbito que se desarrolle tiene que modificar lo ya establecido aunque sea en un mínimo de espacio, una práctica innovadora debería reestructura lo establecido para incorporar un aspecto novedoso con la finalidad de un cambio positivo en su funcionamiento.
4- Reforma	Sirve como significativo maestro, ya que la innovación tendría que provocar una transformación a profundidad de lo establecido, esto bajo la lógica reformista, lo cual puede incluir el cambio, lo nuevo y la mejora.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Macías (2005)

El concepto innovación está relacionado con el de reforma, es un proceso que procura adaptar la realidad de la práctica educativa a los cambios políticos, sociales y culturales, dicho significativo puede ser una macro-reforma que afecta de forma

global a las instituciones promoviendo un cambio en la organización, y la estructura del sistema educativo, o también pueden ser micro-reformas que afectan solamente a algún componente del sistema y esta puede ser el profesorado, currículo, administración, evaluación, entre otros. Así mismo, otros aportes señalan que son una serie de innovaciones incluidas en toda una estructura que contiene cambios significativos incluso en toda una forma de organizar, pensar y definir un fenómeno. (Cruz & Croda, 2017)

Po lo tanto, para Bernate et al. (2020), en su libro titulado, Innovación Educativa desde la Praxis y Formación Docente, exponen que la innovación requiere, de la consolidación de una perspectiva de pensamiento, desde lo epistemológico, técnico y evidentemente pedagógico, pero además se necesitan referentes conceptuales profundos constituidos como alternativa para la construcción del conocimiento.

Visto así, los autores en referencia coinciden en citar que el concepto de innovación educativa implica algo nuevo, un cambio y mejora a algo ya existente. Además, debe contener intervenciones, procesos y reformas que tratan de modificar actitudes, ideas, cultura y procesos para una transformación continua en la organización. Por lo anterior, dedicaremos un espacio, a reflexionar sobre la innovación educativa, bajo la premisa, de haber hecho un esfuerzo didáctico de conceptualizarla para mejor comprensión en la presente investigación.

## **2.2. La innovación educativa**

La innovación es fundamental en toda institución formativa para hacer cambios significativos y transformaciones en el sistema de educación. A partir de allí, investigadores se han dado a la tarea de analizar los impactos que puede generar la innovación en dichas instituciones. Diferentes autores han aportado definiciones sobre innovación educativa y entre ellos, se destacan los siguientes por la vinculación con el tema en estudio: Lara (2015), define la innovación educativa como un proceso que consiste en incorporar algo nuevo, que se puede caracterizar como un cambio creativo y duradero en cualquier nivel de las prácticas educativas,

que se realiza de manera intencional, produce modificaciones profundas en el sistema de generación y transferencia de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, con la articulación de la participación de los agentes.

Cabe destacar que la innovación educativa admite el uso de prácticas que transformen y mejoren los procesos de enseñanza y aprendizaje para un cambio y una mejora continua en las instituciones, retomando aportes de Cruz y Croda (2017), se puede entender que la innovación educativa es como un proceso que evoluciona a lo largo del tiempo y que se fija o mueve dependiendo de una estructura institucional específica.

En tal sentido, cuando se habla de este significante se reconoce una incertidumbre radical y admitir la diversidad y el equilibrio. Si la innovación educativa es cambio, es de reconocer que ningún cambio tampoco se da si no ha habido una experiencia previa de innovación. Es así como el transitar a la construcción teórica y conceptual implica un desequilibrio continuo. No obstante, es la construcción de significados y nuevas prácticas donde la innovación educativa debe llevarnos.

Así mismo, la innovación educativa es el estudio de las estrategias o procesos de cambios distintos a la rutina habitual en las instituciones, con la finalidad de generar el desarrollo de actividades de forma diferente, intercambios de ideas y sobre todo la colaboración de todos los individuos de manera novedosa, para Gros Salvat & Lara Navarra (2009), consideran que la innovación no puede ser una práctica aislada, sino que responde a una necesidad de diferenciación estratégica. Esta diferenciación es la meta y la innovación es el proceso para conseguirla. Por consiguiente, para que una organización sea innovadora ha de sistematizar y ejecutar de forma consciente y controlada su desarrollo estratégico.

En la misma línea, la innovación concibe un desafío que en este momento buscan todas las instituciones y no solo las educativas, no es algo sencillo pero es la estrategia correcta para ser competitivas y exitosas, pues se busca encontrar

respuestas diferente a los proceso que operan de forma tradicional y salir de la zona de confort dejando la rutina con lo que se acostumbra a ejecutar las diferentes labores educativas, Lobo (2010), expresa que la innovación no debe ser vista como un cambio rutinario, debe estar dirigida a producir un beneficio para la organización, una parte de ella, y/o la sociedad en general, y sus efectos han de ser públicos.

Es decir, según el autor, la innovación organizacional no debe darse por casualidad ni estar referida a un individuo en particular, ésta debe darse a todos los niveles de la organización y obedecer a una planificación o intención de los directivos, a fin de que produzca un impacto sustancial en la organización o en una subdivisión de ésta.

Es por ello, que la innovación educativa es un aspecto fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones de educación, Extremera & Gallegos (2015), retoman aportes de Vega desde el año 1994, y plantea que la innovación surge en la educación cuando existe la certeza o la sensación de que ésta no se da con excelencia, carece de calidad o no es lo que se espera de ella, o cuando la misma sociedad reclama cambios articulados con las nuevas necesidades sociales. De igual forma, Fidalgo (2007, citado en Extremera & Gallegos, 2015), admite que es una mejora en el proceso de enseñanza y aprendizaje o, al menos, en una de estas dos vertientes. En otras palabras, el autor continúa diciendo que mejorar los resultados obtenidos tanto por docentes como por alumnado, empleando el mismo esfuerzo antes de la innovación o, al menos, obtener los mismos resultados de enseñanza-aprendizaje, disminuyendo el esfuerzo empleado.

Así mismo, la innovación se considera un cambio que permite la implementación de nuevos recursos, actualizaciones curriculares, nuevas acciones o participación de agentes que intervienen en ese proceso educativo a través de la cooperación entre todos sus miembros, la sociedad en que se vive se caracteriza por cambios frecuentes que afectan directamente a la educación, Extremera & Gallegos (2015), exponen que es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas

y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la experiencia institucional de la educación.

Innovar es más que tener ideas nuevas o crear algo nuevo, es renovar, tener iniciativa, adoptar una idea que es nueva para la institución, es la implementación exitosa de procesos educativos, Extremera y Gallego (2015), explican que la innovación no es una idea original ni necesariamente novedosa; lo que importa es si su aplicación mejora lo que se pretende mejorar, no significa que aquello que se hace sea nuevo en un sentido absoluto, basta con que lo sea para aquel que lo ponga en práctica y suponga una mejora significativa en su actividad docente, por tanto, es relativa con respecto a quien la aplica y a su entorno.

Todo proceso consiste en incorporar algo nuevo, caracterizando un cambio creativo y duradero en cualquier área educativa, que se efectúa de manera intencional, provocando transformaciones profundas en el sistema educativo y a la vez transmitiendo conocimientos, habilidades, actitudes y valores, con la participación articulada de la comunidad educativa, Blanco y Messina, (2000), puntualizan que es como un proceso encaminado a la solución de problemas de calidad, cobertura, eficiencia y efectividad en el ámbito educativo, resultado de un proceso participativo de planificación, que surge desde la experiencia educativa del profesorado y que confronta las creencias de docentes y administrativos, y plantea formas alternativas de enseñar, aprender y gestionar.

Para que la innovación pueda llamarse de este modo, es necesario mejorar el bienestar educativo de todos los actores involucrados (directivos, administrativos, docentes, alumnos, padres de familias), va más allá de cambios pedagógicos u organizativos, infraestructura y recursos, es todo un contexto que lo determina como experiencia, es sobre todo compromiso, esfuerzo, colaboración y reflexión, para Cuenca et al. (2007), mencionan que la innovación puede ocurrir en algún espacio educativo, un centro, institución, departamento administrativo, aula y un cuerpo

académico. En un sistema, agregan, cualquiera de los espacios tiene relación con varios elementos o subsistemas, por lo que el contexto donde ocurre la innovación, con su cultura, su clima, sus resistencias, es uno de los factores que se han revelado como más influyentes en el éxito de una innovación educativa.

Por lo cual, el libro titulado *la Innovación Educativa y su Difusión Científica*, expone que la innovación educativa es un proceso de cambio y mejora que va generando una renovada actitud en los agentes que participan en ella, permitiendo a su vez la aparición de ideas, de nuevas respuestas a las dificultades que se van encontrando, lleva asociada cierto aire de renovación, de actualización y reforma en función de su alcance, de sus dimensiones para un crecimiento personal e institucional (González & González, 2017).

En el caso de El Salvador, por ejemplo, el Instituto Nacional de Formación Docente (INFOD), realizó un proceso de charlas y talleres, con la participación de expertos internacionales, con el objetivo de reforzar la innovación educativa, en el que el ponente Costarricense Roberto Granados destaca que la innovación educativa no es necesariamente el uso de la tecnología. Innovar es transformar, cambiar, introducir elementos disruptivos, de cambio en la enseñanza y el aprendizaje. Innovar es cambiar e ir un poco más allá. No podemos quedarnos en la misma propuesta, de enseñar ciencias sociales de la forma tradicional, con un video a los estudiantes y eso es innovar. Eso no es innovar, agregó (2019).

En base a lo anterior, los autores hacen referencia que la innovación educativa debe ser el motor de cambio para la transformación de las instituciones educativas, pues cada día se presentan nuevos desafíos enfocados en la preparación de los seres humanos, su formación crítica y reflexiva, para lograr enfrentarse al éxito que la sociedad demanda; por tanto, se necesita de una renovación significativa articulada en la estructura organizacional de los centros educativos, en los que se vea involucrado personas, metodologías, procesos y tecnología que implique la



implementación de una mejora continua en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que deben ir acompañados de innovaciones adecuadas.

### **2.3. Ámbitos y dimensiones de la innovación educativa**

La innovación educativa es una noción muy extensa que alcanza currículo, políticas, estrategias, métodos, procesos y personas, se necesita de la innovación para que pueda haber cambios y adaptarlos a los tiempos actuales en la enseñanza-aprendizaje, formación docente, metodologías utilizadas y la gestión educativa.

Según investigación realizada por Arceo (2010), identificó una diversidad de modelos que buscaban innovar las estructuras curriculares y las prácticas educativas. Entre ellos destaca:

- El currículo flexible o flexibilidad curricular,
- La formación o aprendizaje por competencias,
- El currículo centrado en el aprendizaje del alumno sustentado en los principios constructivistas y las teorías cognitivas del aprendizaje,
- La tutoría académica,
- El aprendizaje situado en contextos reales y por medio de la formación en la práctica o el servicio en la comunidad,
- Los enfoques experienciales de aprendizaje por proyectos, problemas y casos,
- La incorporación de tecnologías de la información y comunicación (tic). (p.40)

Mientras que, Lara (2015), mencionó que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), ha definido cinco ámbitos de innovación educativa, entre las cuales se mencionan:

- 1) Planes y programas de estudio,
- 2) Proceso educativo,
- 3) Uso de tecnologías de información y comunicación,
- 4) Modalidades alternativas para el aprendizaje y
- 5) Gobierno, dirección y gestión.

Los ámbitos de la innovación contemplan diversos aspectos: personas, didáctica, pedagogía, procesos y tecnología, que proponen dar respuesta a las necesidades y problemas que se generan en las instituciones educativas, para Blanco y Messina (2000), afirman que una innovación educativa efectiva es aquella que logra integrarse con otros componentes del proceso educativo o pedagógico, por medio de los cuales interactúa y se complementa para lograr frentes más amplios de mejoramiento de la calidad, cobertura y de la eficiencia.

Al hablar de ámbitos, también es necesario conocer las dimensiones en las que se puede dar la innovación educativa directa e indirectamente, pues se delimita hasta qué actores se pueden involucrar para un cambio significativo, para Farfán (2014), afirma que la innovación educativa se puede ver en tres dimensiones como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2.** Dimensiones de la innovación educativa

Dimensión	Descripción
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas estatales, gubernamentales, científicas y educativas en particular,</li> <li>- Proyectos de educación no formal, informal y no escolarizados,</li> <li>- Papel y proyección de los medios masivos de comunicación,</li> <li>- Integración de la totalidad y pluralidad de los sistemas de influencia educativa,</li> <li>- Formación integral de los individuos y la sociedad en torno al ideal del bien común</li> <li>- Paradigma desarrollo integral sostenible como premisa social.</li> </ul>
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfeccionamiento de los procesos, funciones, escenarios y actores de la organización;</li> <li>- Actualización y retroalimentación de las estructuras, los factores, los mecanismos, las políticas, las estrategias y los criterios de gestión institucional, acordes con las necesidades, las demandas y los requerimientos prevaletentes de desarrollo,</li> <li>- Satisfacción general de necesidades, intereses, expectativas y requerimientos de la institución en general y de sus actores en particular.</li> <li>- Dimensión se relaciona con el clima laboral, la logística e infraestructura institucional, las condiciones de trabajo y los mecanismos de estimulación existente.</li> </ul>
Curricular-pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicación formal de la innovación en el proyecto educativo, transversalmente integrado al perfil de formación profesional y a los planes y programas de estudio, siempre en correspondencia con las demandas de la época, la sociedad, la profesión y el contexto.</li> <li>- La innovación trasciende a todos los escenarios de formación, de modo que no solo se cree una cultura de innovación, sino que se contribuya a la formación de sujetos innovadores, portadores y garantes de esa cultura.</li> </ul>

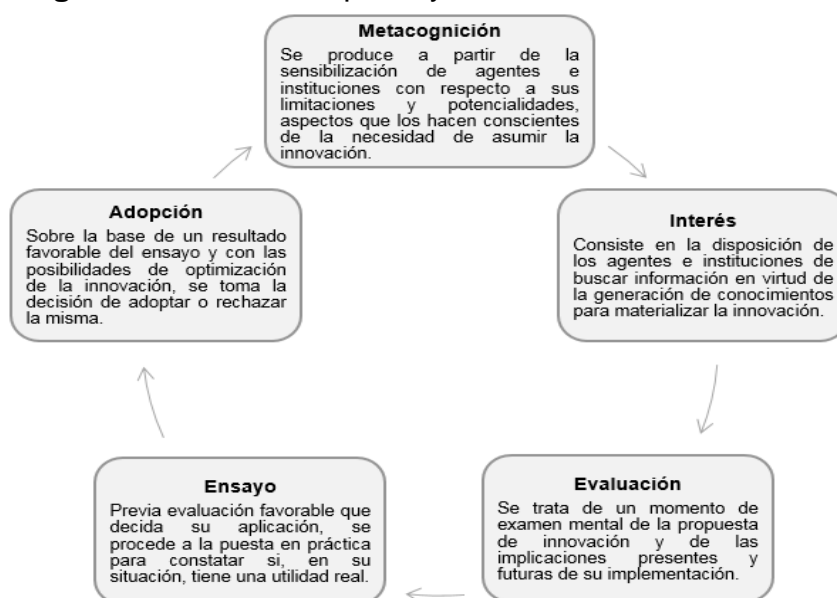
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Farfán (2014)

En síntesis, de lo anterior, es de suma importancia contar con un sistema educativo de calidad que esté encaminado a satisfacer las necesidades del ser humano de acuerdo al contexto en que se vive. Por lo cual, es menester el bienestar social, científico, tecnológico, económico, cultural y humano, para ello se requiere tomar decisiones acertadas, integrales y diversificadas en el currículo nacional y que se esté abierto al cambio, que aseguren el mejoramiento continuo, que se coordinen acciones con todos los entes rectores de la educación ya sea gobierno, sectores privados y la sociedad civil a fin de garantizar una educación de calidad.

## 2.4. Estrategias de innovación educativa

Una de las estrategias de innovación es el ciclo de adopción y desarrollo de la innovación que se debe poner en práctica, ya que no basta con ser discursiva, acertada o investigativa, sino que es un proceso que transita por las funciones, procesos, contextos y actores educativos sobre la proyección de una dinámica organizacional de la institución. Al respecto, Farfán (2014), retomando aportes de García et al., del año 2012, ofrecen una clara propuesta de los diferentes momentos por los que precisa atravesar una institución educativa para afianzar la actividad innovadora y se presentan en la figura 2.

**Figura 2.** Ciclo de adopción y desarrollo de la innovación.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Farfán (2014)

La educación hoy en día presenta muchos desafíos debido a su responsabilidad social en el proceso formativo del ser humano, quien deben enfrentarse a importantes y complejos dilemas con respecto a su proceder y sus procesos de organización con miras a un permanente desarrollo, que les permita ofrecer procesos educativos de alto nivel, así como lo mencionan García y Muñoz (2003), que desde esta perspectiva la innovación es un cambio planificado por la propia escuela que afecta tanto a las personas en su desarrollo profesional como a la organización y a la enseñanza e implica tres campos de desarrollo que están mutuamente relacionados: el desarrollo profesional del profesor, el desarrollo organizativo de la escuela y el desarrollo curricular.

La dinámica de la actual sociedad va dejando atrás modelos de organización tradicional para darle lugar a nuevas ideas respaldadas en el desarrollo con un enfoque de organización inteligente que estén en constante aprendizaje consigo mismas y su entorno, desde una visión sistémica e innovadora, que además de transformarlas las desarrolle en forma acertada, según las demandas y exigencias del entorno social, según García y Muñoz, (2003), expresan que en relación con los cambios educativos y para que lleguen a “calar” en las aulas, tienen que generarse desde dentro y capacitar al Centro para desarrollar su propia cultura innovadora, potenciar la toma de decisiones e implicar al profesorado en un análisis reflexivo de sus prácticas.

Para emplear estrategias de innovación hay que tener ideas claras de lo que es, de lo que se tiene y de los objetivos que se desean conseguir, cualquier innovación que se desarrolle debe adaptarse y redefinirse de acuerdo a la propia realidad de la institución educativa, en este sentido, Espinoza et al. (2018), en sintonía con Olmedo et al. del año 2014, indicaron que la educación busca estrategias innovadoras para dar respuesta a los procesos educativos que exige la sociedad, también la demanda de competencias y características en cada una de las etapas de la formación escolar impulsa a los docentes y directivos a formular planteamientos curriculares acordes con su ritmo.

Sin duda alguna, aporta la investigadora que, para mantenerse actualizadas las instituciones educativas hacen uso de la innovación como estrategia, la cual implica la ejecución de un cambio importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, que deben incorporarse cambios y mejoras en los métodos de enseñanza, materiales didácticos, procesos administrativos, contenidos curriculares y contextos relevantes como la tecnología, entre otros aspectos como la invención de paradigmas de la comunidad educativa.

Marín et al. (2017), concuerdan que la innovación debe estar articulada de manera consistente a la tecnología; al respecto autores como Smith et al. (2008), y Sánchez et al. (2016), la asocian a las rutinas organizativas concebidas como acciones habituales desarrolladas por los actores para la transformación, de forma tal que se pueda responder efectivamente a los desafíos del medio, mediante la tecnología e innovación desde una relación de complementariedad.

Asimismo, agregan los autores antes mencionados que ello posibilitan los procesos de enseñanza-aprendizaje, además, permite a los futuros profesionales acceder a la información, que es tan amplia y diversificada; no solo como sujetos pasivos, que se limitan a la reproducción de contenidos, sino como actores partícipes que, de manera creativa desarrollan nuevas maneras de “saber ser” y de “saber hacer” en sus prácticas diarias, a partir del relacionamiento y la apertura al conocimiento que permiten las nuevas tecnologías y la versatilidad que ilustra la innovación.

De igual forma, en El Salvador, el Plan de Gobierno, para el sector Educativo, titulado Plan Torogoz 2019-2024 del MINEDUCYT (2021), señala que, innovar en educación implica repensar como preparar estrategias pedagógicas con la integración de diferentes recursos tecnológicos, para hacer del proceso de aprendizaje una experiencia inspiradora, agradable y efectiva. Esto implica para el docente convertirse en un mediador y el estudiante un sujeto activo que explore e investigue utilizando recursos disponibles dentro y fuera del aula, lo que contribuirá

a desarrollar la creatividad, el pensamiento crítico y capacidades para resolver problemas.

De acuerdo a lo antes citado por los diversos autores, en la actualidad, las organizaciones educativas demandan de estrategias que les permitan responder las continuas y cambiantes exigencias y necesidades de su entorno. A la vez, no se trata de que las instituciones educativas se adapten a los cambios sociales y estructurales, sino que sean capaces de anticiparse a ellos y de buscar alternativas, para que puedan afrontar desafíos, dotando a las organizaciones de políticas, herramientas y procesos que les permitan generar nuevo conocimiento y rentabilizar el conocimiento existente, mejorando así el rendimiento de la institución educativa.

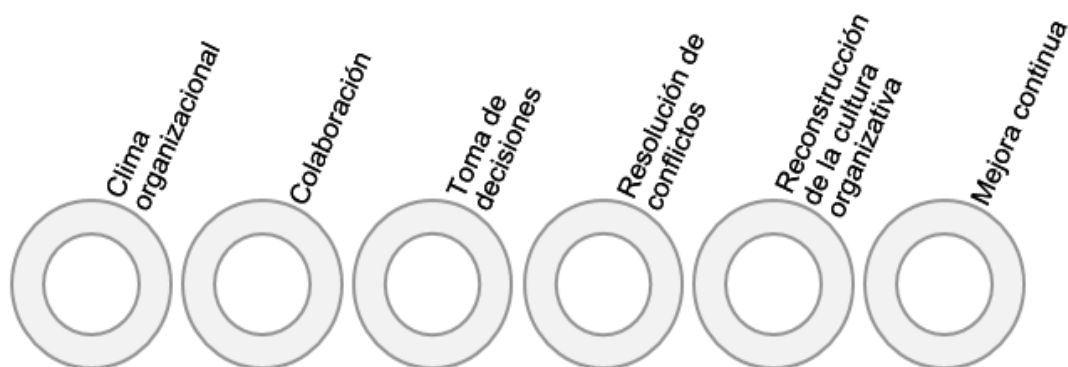
### **2.5. Reforma, cambio e innovación educativa**

Para que haya un cambio educativo es necesario tomar en cuenta la innovación y la reforma, con ello se hace un análisis en relación a la política educativa, los modelos curriculares y los cambios estructurales del sistema social que en conjunto integran el sistema educativo, autores como Camacho (2007), expresa que todo proceso de cambio educativo es parte integrante de un proceso de transformación estructural y, por lo tanto, representa un proceso de estructuración ideológica, que se expresa en una formulación discursiva de política de educación, en la cual se oculta un conjunto de intenciones políticas no explícitas, pero que representa el contenido real del cambio en su orientación política.

Un cambio va más allá del deseo o la voluntad del individuo, implica una reflexión profunda, planeación, metodologías y procesos que generan una mejora continua, Tejedor (2007), asevera que la innovación es un cambio educativo, esto es, cambio orientado hacia una mejora. Según el autor, cambiar en educación requiere una referencia a concepciones normativas derivadas de los valores y de los sistemas filosóficos, tanto como una constatación cuasi experimental y empírica de los conceptos y valores implicados, supone una idea percibida como novedosa por alguien con la intención de que sea aceptada para la práctica usual relacionada con

la actividad, asimismo, conlleva la necesidad sentida de transformar una realidad al tiempo que se perciben las dificultades (técnicas, sociales, económicas, culturales, ideológicas...) que rodean cualquier proceso de innovación. En la figura 3 se muestra la idea de un cambio educativo orientado a la calidad de la educación como una mejora continua.

**Figura 3.** Idea de cambio educativo



Fuente: Elaboración propia

La idea de cambio educativo, siempre está ligado a las estrategias de innovación, Quintanilla (2008), expresa que la idea del «cambio» se ha instalado como un concepto organizador de la realidad y del conocimiento que lleva consigo importantes movimientos socioculturales y políticos, como la mejora de la calidad educativa que se introduce bajo la denominación de «innovación», considerando ésta como un conjunto de “dinámicas explícitas que pretenden alterar las ideas, concepciones, metas, contenidos y prácticas escolares en alguna dimensión renovadora de la existente” (p. 2).

Para lograr cambios y mejoras promovidas por las reformas educativas, se requiere contar con una serie de investigaciones que contribuyan con conocimientos e información relevante sobre la innovación, tal y como se enuncia el aporte de Ramírez et al. (2009), cuando afirmaron que las reformas educativas que se vivían en todas las instituciones se caracterizan por involucrar cambios esenciales en toda la estructura escolar. Las innovaciones educativas y el desarrollo de una cultura de la innovación han resultado fundamentales en la concreción de las reformas en otros

países con sistemas educativos más eficientes. Asimismo, los proyectos de innovación permiten encauzar las iniciativas de los actores educativos, incrementando las probabilidades de lograr los cambios de fondo, duraderos, que requieren las instituciones para avanzar en la realización de su visión.

La reforma educativa plantea a la calidad de la educación como un reto principal del sistema educativo donde se somete a una reestructuración con el objetivo de establecer nuevas perspectivas de abordar la educación en la práctica educativa, Martini (2009), establece que las reformas educativas centradas en la calidad y equidad promueven cambios en el contenido del proceso educacional (currículo), en la organización y modo de enseñar (pedagogía), en el control de sus resultados (evaluación) y en las formas de coordinar y conducir la organización escolar (gestión). Estos cambios, agrega, no solo afectan las relaciones pedagógicas al interior de las escuelas, sino que también el vínculo que la unidad educativa tiene con el sistema en su conjunto y con la propia comunidad de la cual forma parte.

De esta manera, lo que se busca es responder a las exigencias sociales para fortalecer la educación, gestionar de manera efectiva los procesos y recursos, asegurar inclusión, una mayor equidad y el acceso a una educación de calidad, Camargo (2001), expone que todas las reformas educativas tienen como meta común el propósito de inducir procesos de transformación, cambio y mejora con base en diagnósticos sobre una realidad educativa determinada, esta debe estar dirigida a mejorar el funcionamiento del centro educativo y lograr resultados satisfactorios en las prácticas realizadas por todos los actores, garantizando así una mejor y más adecuada cultura organizativa y funcional, dentro del contexto general de la sociedad, que sin lugar a duda le condiciona y le implica en todos sus proyectos de transformación e innovación social y política.

Toda reforma del sistema educativo implica hacer una referencia teórica-práctica al cambio y a la innovación educativa, como un proceso de acuerdo a su dimensión en particular, el espacio organizativo, el contexto sociocultural y el entorno de las



instituciones educativas en la que se debe colocar a la calidad como resultado de estas mejoras, Camargo (2001) en sintonía con Escudero desde el año 1999 señala que cuando los cambios y reformas escolares son vistos a través de lentes o categorías sociales, culturales y políticas como las que se acaban de enunciar, su comprensión es más robusta, sus discursos han ganado en rigor, y de este modo disponer de una conciencia más lúcida sobre los que tenemos entre manos.

Es decir, que, según el autor al relacionar los cambios educativos con la cultura, la sociedad y el juego político entre las distintas fuerzas sociales, se llega a comprender mejor por qué ocurren las reformas cuando lo hacen, qué presiones y fuerzas de diversos signos las provocan, por qué y para qué definen el currículum como lo hacen, así como qué lógicas subyacen a las políticas que se movilizan para su desarrollo en las prácticas escolares. Es decir, que esto involucra la iniciativa de transformaciones que en algunos casos pueden ser muy profundas y pueden afectar a todo el sistema educativo, ya sea porque se considere necesario actualizar, modificar o implementar un sistema de educación más eficaz, que brinde las herramientas apropiadas a los estudiantes de cara al futuro.

De La Torre (1998, citado en Camargo, 2001), explica que el cambio educativo es: Como una espiral en la que se inscriben las diferentes variantes de cambio expresadas en el listado de términos referidos (reforma, renovación, innovación, experiencia o proyectos experimentales). Incluye tanto a una reforma como a un ensayo y su finalidad nos indicará si es o no educativo. (p. 35)

Por lo tanto, para que los cambios sean duraderos y se mantengan en el tiempo es necesario de una planificación a corto, mediano y largo plazo y evaluar el impacto que están teniendo las organizaciones educativas, así como lo expone Cuenca et al. (2007), que los cambios auténticos suelen ser lentos, los períodos que deben transcurrir para que las personas interioricen los cambios y las innovaciones se institucionalicen se miden en lapsos o décadas. Para disponer de evidencias auténticas de los resultados de los procesos formativos, de la generación y gestión

del conocimiento, deben transcurrir tiempos prolongados. La decisión de innovar no se puede tomar a la ligera porque las consecuencias del éxito o el fracaso de la innovación se vivirán durante varios años.

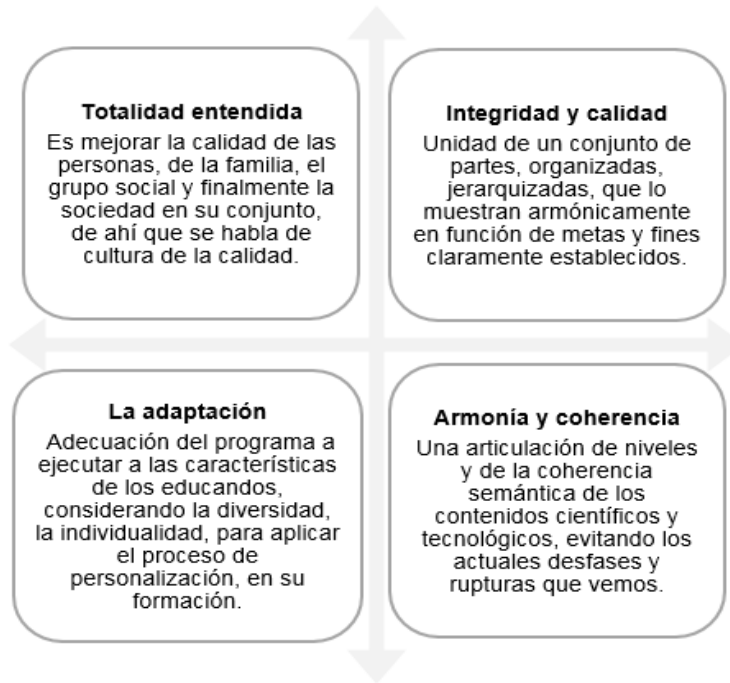
Así mismo y con aportes recientes, para Rivas (2020), en su libro titulado Cambio e innovación educativa: las cuestiones cruciales, la innovación es un proceso que viaja entre las estaciones de la política educativa, las escuelas y las pedagogías. Las escuelas son estaciones centrales, en especial sus directivos pueden ser agentes de cambio cruciales. Pero si ese cambio no se encarna en las prácticas pedagógicas no llegará muy lejos.

Con referencia a los autores antes mencionados, conviene señalar en que las reformas como acción para el cambio, la innovación y la mejora continua, deben estar impulsados por procesos dinámicos y abiertos, proyectados a corto, mediano y largo plazo, esto producto de la reflexión y la discusión entre la comunidad educativa y entorno sociocultural: docentes, estudiantes, padres de familia y demás miembros implicados, para que se adecuen a las necesidades y prioridades del contexto sociocultural, a las instituciones y a las personas que la promueven. Además, deben converger en un universo de valores e intereses, estrategias y procedimientos, también, buscar fundamentalmente la mejora de la calidad educativa, sustentándose en la realidad de la sociedad actual.

## **2.6. Calidad e innovación educativa**

La innovación es fundamental para que haya calidad en las instituciones educativas permitiendo garantizar una educación inclusiva, equitativa y promover oportunidades de aprendizajes para todos, siendo el educando el centro del proceso educativo, con una flexibilidad y pertinencia de contenidos, procesos y metodologías que se adapte a sus necesidades, Tasayco (2013), menciona que para precisar la calidad y operar con ella en educación, es indispensable entender y aplicar criterios de calidad que dada su importancia se han vaciado, creado, generado en la en la figura 4.

**Figura 4. Criterios de calidad educativa**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Tasayco (2013)

Una buena calidad educativa es aquella que permite adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para desenvolverse en la sociedad actual, y es el resultado de la integración de diversos componentes como la pertinencia de planes y programas de estudio, procesos de enseñanza, recursos didácticos, participación de toda la comunidad educativa y una infraestructura adecuada que promueva el aprendizaje exitosos en los individuos, Vidal y Morales (2010), existen diversos conceptos y definiciones sobre el tema, sin embargo, la gran mayoría concuerda en que podemos hablar de calidad de la enseñanza si los objetivos inherentes a la actividad educativa se logran con éxito, asociados a las competencias, e incluso con la infraestructura, tecnología y servicios, entre otros aspectos como:

- Ser accesible,
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales requeridos,
- Promover cambio e innovación a través de la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado,
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad,

- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado, así como de los demás profesionales del centro,
- 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.

Es evidente que la realidad en que vivimos está obligando al sector educativo a vivir un proceso de cambio que exige realizar los ajustes pertinentes y estar en condiciones de superar los desafíos que se presentan y crear una sociedad más justa y equitativa, Sánchez (2008), plantea que el debate sobre la calidad de la educación no puede hacerse sólo desde los medios (currículo, las nuevas tecnologías, evaluación de los niveles académicos, financiación económica de los centros, los recursos para la formación del profesorado, entre otros), sino sobre todo, una mejora de la calidad implica plantearse o replantearse para qué se educa, involucra tener muy presente en el sistema educativo, en el centro y en el aula cuál es el fin de la educación; es decir, para qué se educa, para quién se educa y qué tipo de resultados se quieren lograr.

Por tal razón, Sánchez (2008), tomando aportes que ya había mencionado Hopkins en el año 2001 expresa que para que el sistema educativo tenga calidad educativa se necesitan cambios profundos en nuestro sistema educativo, es imprescindible que las políticas educativas se dirijan a potenciar la formación del profesorado de cara a que sea él mismo quien realice los cambios e innovaciones necesarias en su contexto de centro y de aula, y así dar respuesta a las nuevas exigencias sociales derivadas de su función educadora.

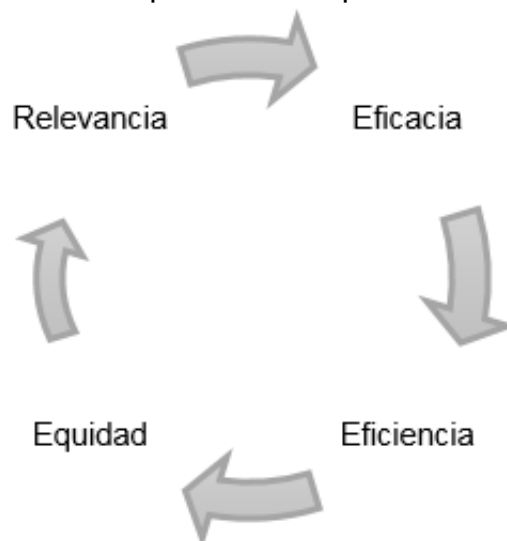
Pero el autor asevera que, para esto se requiere dotar al profesorado de una formación científico-técnica, de estrategias para llevar a cabo innovaciones, de trabajar en equipo, y de un amplio apoyo social y político, pero sin desdeñar lo que debe ser el objetivo principal: conseguir que las escuelas se conviertan en

comunidades de aprendizaje donde no sólo aprenden los alumnos sino también los profesores y las familias.

Mientras que, García et al. (2018), mencionó que la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE), había definido la educación de calidad como aquella que “asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta”. (p. 210). De igual manera, establece que la escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo y donde un sistema escolar eficaz es aquel que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados.

Según García et al. (2018), expresa que el constructo calidad es un concepto muy difícil de definir, aun así, para Schmelkes (1996), hablar de calidad es considerar cuatro componentes fundamentales que deben observarse en un proceso educativo y, sobre todo, en los resultados del mismo. Estos cuatro indicadores de calidad se presentan en la figura 5, creada para dar énfasis al contenido del autor.

**Figura 5.** Componentes del proceso educativo



Fuente: Schmelkes (1996, citado en García et al., 2018)

Del mismo modo, Gravini-Donado et al. (2017, p. 11), en su libro titulado Aportes a la calidad educativa desde la investigación, afirma que:

“lograr una educación de calidad, que forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, competentes, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Lograr una educación competitiva, pertinente, que contribuya a cerrar brechas de inequidad y en la que participa toda la sociedad”.

Es así que, los autores han tomado en cuenta diferentes elementos que obedecen a prácticas pedagógicas pertinentes y competentes para una formación integral.

Percibido el planeamiento de los autores anteriores, para alcanzar la calidad educativa es necesario que los centros educativos puedan ser capaz de romper paradigmas, establecer nuevos procesos, estar en continuos cambios y ofrecer aprendizajes relevantes para la vida actual y futura de los individuos. Para que la educación sea de calidad, es necesario contar con docentes competentes que ejerzan un liderazgo proactivo y dinámico en el aula, padres de familia que se involucren en la escuela y asuman su corresponsabilidad en el proceso de sus hijos, un currículo nacional y enseñanza pertinente que desarrolle competencias que la sociedad exija, tanto para la vida para la vida como el trabajo.

### **2.6.1. La Certificación de calidad en el marco de la Administración de la Educación**

Las certificaciones a las instituciones educativas de una norma internacional, se basa fundamentalmente en el cumplimiento de los objetivos, en la búsqueda de una educación de calidad, la mejora continua de su calidad académica y el fomento de una formación para la construcción de sociedades más humanas, equitativas, sostenibles e integrales.

### **2.6.1.1. Normas ISO 9000**

Las normas ISO 9000, de la Organización Internacional de Normalización (1946), permiten el control de calidad y abarcan directrices que orientan a la óptima gestión de la organización, puede aplicarse a cualquier tipo de organización, según Peralta (2005), asevera que la norma ISO 9001:2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas, para que una organización funcione de manera eficaz, debe identificar y administrar numerosas actividades entre sí.

Por lo tanto, menciona que una actividad que utiliza recursos y que se administra con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. El enfoque hacia procesos dentro de la organización puede vislumbrarse primeramente a través de la identificación de éstos y posteriormente la concientización del personal de las interacciones entre éstos, así y por último su administración, considerando dentro de esta la planeación, organización, control y evaluación.

Estas normas son una herramienta creada con la finalidad de orientar, coordinar, simplificar y unificar criterios en las organizaciones e implementar el proceso de mejora continua, según Franch y Guerra (2016), expone que las normas de sistemas de gestión de la calidad de la serie ISO 9000 han ido evolucionando paulatinamente respecto al desarrollo de los elementos de gestión de la información, el conocimiento, la innovación y el aprendizaje organizacional.

Según el autor, estas han cobrado mayor importancia en las consecutivas ediciones de las normas, de manera que en el borrador de la ISO 9001:2015, se aprecia un extenso uso de la información para la toma de decisiones y la gestión del riesgo, así

como un acápite específico referido a la necesidad de determinar los conocimientos operativos necesarios para la mejora del desempeño de la organización.

Para Sánchez (2019), la gestión de la calidad se basa en ocho principios, los cuales constituyen el soporte del sistema, la Escuela Europea de Excelencia (2017), es un organismo técnico de capacitación y define estos ocho principios de gestión de la calidad en la tabla 3.

Estas normas ISO 9000, se han ido enriqueciendo en cada revisión, incorporando elementos y principios en materia de servicios de calidad con énfasis a la gestión de la información, el conocimiento, la innovación y el aprendizaje organizacional. Por tal motivo, es necesario el entendimiento de que, para prestar una educación de calidad, es requerido garantizar estándares de calidad a nivel institucional, en los procesos y actividades diarias para el asegurar un ambiente educativo y pertinente.

**Tabla 3.** Principios de la gestión de calidad

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>
Enfoque al Cliente	Supone que la organización considera que las necesidades actuales y futuras de sus clientes no son estáticas, y sino dinámicas, de tal forma que sus esfuerzos se direccionan a superar sus expectativas.
Liderazgo	El liderazgo se ejerce manteniendo la unidad de propósito y orientación de la organización. Los líderes generan el clima organizacional apropiado para la realización de los objetivos empresariales.
Participación del personal	La organización se sustenta en su personal. Por ello, el nivel de compromiso y preparación, habilidades y destrezas que ellos aportan generan beneficios para la empresa. De tal forma que el programa de incentivos y reconocimientos al personal consolida la participación activa con alto compromiso.
Enfoque basado en procesos	La gestión por procesos permite obtener resultado deseado de manera eficiente, al relacionar los recursos y actividades de forma coherente con los fines organizacionales. Esto implica un cambio de concepción de la organización por departamentos o áreas funcionales a por procesos que generan valor a los clientes.
Enfoque de sistema para gestión	El enfoque sistémico de la gestión por procesos contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de los objetivos marcados.
Mejora continúa	Se alcanza con el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), el desempeño general de las empresas debe ser un objetivo permanente.
Toma de decisión	La toma de decisiones se sustenta en el análisis de datos e información. De tal forma que lo que se puede medir se puede controlar para enfrentar el caos.
Relaciones con proveedor	La relación de interdependencia entre proveedores y la organización debe ser mutuamente beneficiosa en la generación de valor.

Fuente: Escuela Europea de Excelencia (2017, citado en Sánchez, 2019)



## **2.7. La innovación educativa en la sociedad del siglo XXI**

La llegada del Covid-19 a nuestras vidas, dio un giro trascendental en la educación a nivel mundial, replanteando la necesidad de dar un paso más en la innovación educativa, pasando de una educación exclusivamente presencial a una vía online o en forma semipresencial, Neira & Pulgarín (2021), hace referencia a las afirmaciones de Gonzales del año 2014, donde expresan que la falta de innovación educativa en las instituciones se ha puesto más en evidencia en los actuales momentos de pandemia, en la que se ha tenido que realizar transformaciones a los currículos educativos en cuánto a las estrategias utilizadas antes de la misma.

Por tal motivo, el autor señala que resulta pertinente una innovación educativa de herramientas pedagógicas que permitan garantizar ese derecho y facultar el mejoramiento del sistema educativo tanto en lo pedagógico como en la actualización tecnológica que son las que marcan la necesidad imperante de una capacitación constante de los docentes en los aspectos antes mencionados y puedan desenvolverse como agentes de cambio con una actitud objetiva, afanosa y transformadora para ayudar a formar líderes que sean multiplicadores de esos conocimientos innovadores.

Así mismo, la implementación de formas de aprendizaje alternativo mediante el uso de la tecnología fue imprescindible para paliar la situación actual, según Moreno (2020), expresa que la educación no escapa del punto crítico que debe llevar a la reflexión, sobre todo cuando un virus obligó a profesores y maestros a salir de su zona de confort para empezar a diseñar estrategias de enseñanza y aprendizaje diferentes a la clase magistral.

A lo cual menciona, que es interesante porque puede darle sentido a la necesidad de formación en pedagogía, el conocimiento pedagógico y tecnológico del contenido, que llevará necesariamente a derribar muros, mitos, creencias y actitudes cimentadas en la costumbre arraigada de transmitir conceptos a una

generación que ya no requiere estas formas de aprender y que necesita que se les dé respuesta a sus propias necesidades.

Al respecto, Bonilla (2020, citado en Neira & Pulgarín, 2021), considera que:

Los docentes durante este tiempo de pandemia han tenido que enfrentar el aprendizaje de la tecnología y comprender las plataformas con los medios tecnológicos, que la pandemia ha obligado a utilizar, lo cual no se considera precisamente como innovación, sino la orientación académica y la forma de interactuar que deben establecer entre docente – estudiante. (p. 100)

A partir de estos señalamientos, la educación tecnológica se considera eje fundamental en el desarrollo estratégico, racional y cognitivo de los estudiantes, cabe destacar que con esta herramienta se desarrollan habilidades específicas y permite una formación integral, Hurtado (2020), menciona que la nueva realidad mundial demanda cambiar la percepción de educación tradicional, en donde el docente tenía la verdad absoluta y los estudiantes se concebían como recipientes en los que se depositaba conocimientos.

Además, las estrategias para generar un proceso de enseñanza-aprendizaje, en donde el maestro solo se valía de clases magistrales y recursos memorísticos, deben cambiar ante este nuevo escenario; el docente debe transformarse y ser creativo; de lo contrario tratará de implementar en un sistema virtual, la realidad presencial bajo una estructura tradicional; lamentablemente esto no funcionará y no dará los resultados necesarios para responder a las exigencias de la sociedad.

Muchas instituciones educativas de todos los niveles educativos se lanzaron a formar estudiantes mediante plataformas digitales que contribuyeron a enfrentar los riesgos y la incertidumbre de perder el año escolar, favoreciendo nuevas formas de aprendizaje, Oliva (2020) expone que la educación en tiempos de pandemias, le da un importante impulso a una educación científica que frente al caos e incertidumbre, otorga al docente un empoderamiento moral para motivar a sus

estudiantes a que resuelvan las problemáticas que los nuevos tejidos sociales traen consigo mismos, haciendo que los conglomerado estudiantiles deban apoyarse en una educación que les ayude a enfrentar lo inesperado y sepan prepararse para darle cara al hecho desconocido, pues caso contrario estarán condenados al rezago que provoca la inseguridad y la inestabilidad de estos duros acontecimientos derivados en crisis, caos y zozobra.

En el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Educación (MINEDUCYT) (2020), de El Salvador, el cual tiene sus bases en el Plan Cuscatlán 2019-2024, cree firmemente en que la ciudadanía salvadoreña requiere y se merece una educación de calidad; es decir, que transforme a las personas y a los pueblos, que sea al mismo tiempo inclusiva, equitativa, pertinente territorialmente y que, además, se cimente en docentes formados y comprometidos.

Con énfasis en los aportes anteriores, cabe destacar que es importante buscar nuevas formas de mejorar la educación, incorporar la innovación en las instituciones tanto públicas como privadas de todos los niveles, en docente, en la gestión, en la participación con los directivos, en los salones de clases, incorporar nuevas tecnologías y todo lo que sea necesario para una transformación educativa, ya que esta es la base fundamental, para que la sociedad tenga cambios significativos y se supere. En la actualidad, no basta con hacer más de lo mismo, siguiendo los mismo métodos y procesos tradicionales, no podemos resolver los problemas o situaciones que se presenten de la misma manera, y esto se debe a que en la actualidad se necesita de nuevas experiencias, adaptarse a los nuevos tiempos, ser creativos y comprender lo que ocurre en nuestro entorno.

## **2.8. Cultura de la innovación**

Para hacer un acercamiento al concepto de la cultura de la innovación, es importante conocer las definiciones de cultura e innovación, para tener un conocimiento más extenso. Para esto, se cita a Naranjo y Calderón (2015), quienes consideran que los elementos básicos de la cultura inciden en la creatividad y la

innovación de dos maneras: por un lado, a través del proceso de socialización, las personas pueden saber si los comportamientos creativos e innovadores forman parte del camino en el cual la organización opera; por otro lado, a través de la coordinación, pues la organización, a través de actividades, políticas y procedimientos, puede generar valores que apoyan la creatividad y la innovación.

En cuanto a la relación de cultura e innovación implica que la comunidad educativa valora y ejerce procesos creativos mediante la generación de nuevas ideas que puede surgir de lo que se conoce y se domina, Souto (2015), afirma que una de las principales barreras a la innovación y establecimiento de una cultura de innovación es la inercia y la resistencia al cambio. Para conseguir que los empleados asuman la innovación y el cambio como algo natural, es esencial hacerlos partícipes, aquí la formación y gestión por competencias toman un papel crucial.

Así mismo, en cuanto a la cultura de la innovación el mismo autor, define que es el elemento central en la creación de una organización capaz de aprender, en donde las personas son lo más apreciado. La cultura de innovación incluye a la cultura de aprendizaje, orientándola tenazmente hacia la obtención de innovaciones dentro de la dirección de progreso seleccionada por la entidad.

Olvera (2016), sobre la cultura de la innovación que es la que constituye la esencia tecnológica de la sociedad y del conocimiento, esta cultura se construye en colectivo social, es fuente esencial de poder, es la capacidad para convertir la intención de innovar en realidad y sustentarla. Además, menciona que se debe reconocer a la capacidad de innovación como un instrumento fundamental para el desarrollo socioeconómico de las regiones, y solo las personas capaces de innovar, es decir, de agregar nuevas prácticas, nuevos productos, nuevos procesos o sistemas en una organización o servicio en particular, lograrán el desarrollo deseado.

De la bibliografía empresarial se han recogido una serie principios o valores en los que se debería basar la cultura de innovación en todas sus dimensiones (cognitiva,

valorativa y relacional) (Valenti 1999; Larrea 2005; Morcillo 2007; Cornejo & Muñoz, 2009). Éstos no debieran ser considerados como un número clausus, sino que estarán en continua evolución, revisión e intercambio multidisciplinar según se muestra en la tabla 4.

Por consiguiente, la cultura de la innovación demanda tiempo, en la mayoría de organizaciones se acuerda poco o nada de tiempo para apoyar la innovación o la búsqueda de nuevas ideas como un agregado que requiere dedicación, para buscar desarrollar conocimientos y propuestas que coadyuven a concretar el modelo educativo institucional, articular planes y programas, realizar tareas colectivas, rediseñar el currículo, mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, favorecer la gestión institucional y el desarrollo de una cultura de la innovación.

**Tabla 4.** Principios de cultura de la innovación

Principios	Descripción
Proceso abierto	La innovación es abierta en cuanto a que se desenvuelve en un ambiente relacionándose con otros entornos como el entorno material, el institucional, el económico y el social.
Competitividad	Busca resultados y la creación de valor, necesita ser útil, mejorar lo ya existente, ser más rápido para diferenciarse de sus competidores e impulsar la excelencia en la calidad.
Implica ruptura	Una predisposición favorable al cambio y a la adaptación permanente. Supone, por tanto, asumir riesgos y responsabilidades. La cultura de innovación debe ser dinámica y continua lo que conlleva una aceptación del pasado, el presente y una previsión de futuro.
Sociedad del conocimiento	Es una estrategia con perspectivas en el largo plazo.
Flexibles y abiertas	Proyecto compartido y consensuado que descansa sobre la confianza entre los actores involucrados y que, por tanto, necesita pocas reglas.
Persona, conocimiento y actitudes	Tienen un valor central e insustituible para los procesos de innovación.
Valor de la diversidad	Implica la tolerancia hacia los iguales, un respeto a lo “distinto”, a lo nuevo, a lo multidisciplinar y multicultural.
Conocimiento y aprendizaje continuo	Las organizaciones son unidades de aprendizaje que crean procesos de innovación y que saben adaptarse a los cambios.
Cooperación	El proceso de innovación necesita la colaboración, compromiso, solidaridad y comunicación de los agentes implicados (gobiernos, empresas, universidades, centros de investigación, agentes sociales, entes financieros y sociedad).
Liderazgo	Fija los mecanismos, el ritmo, la dirección y, además, genera motivación. Para favorecer la innovación, debe ser abierto y flexible. Liderazgo en innovación implica riesgo, persistencia, emprendimiento, pero también tolerancia al fracaso y resurgimiento.
Creatividad y espíritu emprendedor	Son prácticas que deben ser promovidos por los valores de la cultura de innovación. Además, deben ser recompensados y reconocidos socialmente.
Valores	Deberán ser éticos, con responsabilidad social y que se busque la creación el óptimo desarrollo del ser humano.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de ([Larrea (2005), Morcillo (2007), Valenti (1999)], citados en Cornejo & Muñoz, 2009)

## **2.9. Cultura organizacional**

En la actualidad, las instituciones educativas tienen diferentes desafíos y cada vez son más complejos, por lo que las organizaciones se encuentran sujetas a continuos cambios y por lo tanto deben aplicar procesos de innovación para adaptarse a los nuevos cambios. Para hacer una aproximación conceptual por autores se menciona a Lobo (2010), que asevera que una cultura organizacional se refiere a la forma “especial”, idiosincrásica y característica con que cada organización hace las cosas, menciona que también es dinámica, evolutiva, cultivable y modificable por la gerencia, comprende tanto las creencias y valores compartidos de sus miembros, como las normas y reglas organizacionales; de ahí que se manifiesta a través del desempeño laboral asumido al guiarse por patrones de conducta compartidos, y se basan en lo moral, se complementan con lo cultural y reflejan lo ético.

Según la investigadora la cultura organizacional puede considerarse como un medio para alcanzar los objetivos y hacerla diferente a otras organizaciones. Por lo cual, cuando una institución tiene definida su cultura, la organización puede generar cambios intangibles que conducen al éxito competitivo, León et al. (2016), sustenta que los valores culturales se deben transmitir y compartir continuamente a través de diversos medios de socialización organizacional: incorporación de nuevos asociados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, comunicaciones intensivas y todo aquello que permita consolidar y divulgar estos valores, de modo que se vuelvan parte integral de la cultura.

Además, la cultura organizacional es un concepto relevante en la actualidad para la comprensión y el éxito de las mismas, García et al. (2006), exponen que se ha convertido en un aspecto importante de investigación debido a los continuos cambios del entorno que influyen en el comportamiento interno de la organización. Precisamente García (2006), afirma que la cultura es un horizonte orientador de conductas y prácticas, de creencias y valores a las que deben adaptarse los empleados en una organización.

De igual manera, la cultura organizacional está relacionada con el aprendizaje y evidencia valores, creencias y actitudes que los individuos aprenden y comparten entre sí, estableciendo su capacidad evolutiva y dinámica dentro de la organización, Añez (2006). Así mismo, se plantea que la cultura en sentido amplio es concebida como el resultado de recultivar los conocimientos humanos, materiales o inmateriales que cada sociedad dispone para relacionarse en el medio y establecer formas de comunicación entre los propios individuos o grupos.

Al llevar esta concepción al plano empresarial, se puede manifestar que la cultura organizacional está constituida por la percepción común de los miembros de una organización con respecto a la misión, visión, valores, estructuras, normas, procedimientos, objetivos, comunicación, imagen, actitudes y creencias como elementos centrales en el sistema de significados compartidos y visualizados a través de sus comportamientos en el desempeño de sus actividades laborales.

Toda persona que se integra a una organización llevan consigo mismo valores y creencias, pero esto no es suficiente, se debe enseñar a pensar y actuar de acuerdo a las directrices organizativas y es un reto de las organizaciones inculcar y mantener una cultura que fomente la participación de conocimientos, Mauvezin (2003, citado en Orozco & Pacherres, 2015), expresa que la cultura organizacional es el producto de un proceso secuencial a lo largo de la historia de la organización, como resultado de las experiencias compartidas por sus miembros. En la medida que los procesos y criterios de decisión que estos emplean para resolver las situaciones problemáticas que se les presentan resultan exitosos, estos procesos y criterios van incorporándose y definiendo la cultura de la organización.

La cultura organizacional juega un papel muy importante en la actualidad, pues su objetivo es buscar la mejora continua, un buen funcionamiento por medio de valores, pensamientos y reglas que permitan a cada miembro identificarse e influir de manera positiva ante la sociedad por ser un lugar adecuado para laborar, donde el

colaborador se sienta a gusto y satisfecho, Orozco y Pacherras (2015), concuerdan que una cultura organizacional se caracteriza por expresar valores positivos en torno a la identidad, estos valores son generados por la cultura de la empresa, por lo que pueden modificarse, como efecto del aprendizaje continuo de sus miembros son exigibles y tomados en cuenta para la evaluación y el desarrollo de los empleados, constituyendo el comportamiento motor de la empresa.

El mismo autor comparte, que la cultura organizacional y sus valores desempeñan un papel incuestionable en las organizaciones ante los fenómenos de supervivencia, adaptación, transformación y crecimiento, pues facilita la toma de decisiones, la motivación y cooperación; si esto se cumple se afirmará que la empresa ha alcanzado una ventaja competitiva al obtener rendimientos, rentabilidad y compromiso social.

Sánchez y De la Garza, (2013, citado en Andrade, 2015), afirma que en el ámbito educativo se presenta la necesidad de establecer los valores morales y éticos así como los procedimientos que regirán a la organización, los cuales deberán estar acorde a la filosofía institucional, de modo que, promueva y lidere el accionar de cada colaborador que forman parte de la comunidad educativa, pues el servicio que ofertan a la sociedad, es la educación, siendo este un bien intangible que necesita ser constantemente planificado, evaluado, retroalimentado e innovador.

Así mismo, Toca y Carrillo (2009), destacaron la importancia de caracterizar la cultura para evaluar el impacto en la eficiencia de una organización, debido a que requiere dirección y adecuación de las relaciones humanas para desarrollarse según su entorno. De igual forma, los autores hacen referencia a Schein (1984), menciona que la cultura determina los resultados de la organización, debido a que la naturaleza humana muestra patrones claros para resolver problemas en diferentes ambientes organizacionales, de la misma manera muestra los lineamientos a seguir para conseguir los objetivos comunes, creando un conjunto de conocimientos y costumbres que serán compartidos en un grupo social.



De igual forma, Encalada et al. (2016), en su libro titulado: La cultura organizacional eje de acción de la gestión humana, mencionan que es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Así como las personas poseen ciertas características de personalidad que se pueden considerar debilidades o fortalezas, las cuales al no ser manejadas adecuadamente afecta las relaciones interpersonales, en la organización sucede algo similar, la cultura es su personalidad, con características positivas y negativas, la misma que influye y afecta los diferentes ámbitos relacionales, tales como: colaboradores, directivos, clientes externos y comunidad.

En este sentido, Llanos (2018), es su libro Modelo de cultura organizacional para el desarrollo de la calidad en instituciones de filosofía, menciona que la cultura organizacional, refleja lo que la institución es al presente y su proyección futura, es su identidad y le permite diferenciarse de las demás.

Por lo antes mencionado, la cultura organizacional debe ser flexible para adaptarse a los cambios que se presentan en las organizaciones. Además, las organizaciones tienen características que se diferencia de otras como sus creencias, valores, normas y costumbres que la rigen. Así mismo, se requiere de voluntad, toma de decisiones, responsabilidad y compromiso, una cultura organizacional abierta fomenta la participación y la buena conducta de los miembros. Es un proceso que requiere tiempo pero que a la vez representa cambios significativos y tiende a ser únicos como características de una cultura innovadora dentro de la organización.

### **2.10. Cultura organizacional e innovación**

La cultura organizacional innovadora, es la que representa un cambio de los individuos y procesos, para tener una idea más clara se define la innovación organizacional según autores. Isaza (2006), retoma la definición de Dávila del año 2002, puntualiza que es un conjunto de procesos de reconfiguración y cambio de uno o varios elementos de una organización, se ubica en cuatro niveles, los cuales

ilustra citando a Cabrero y Arellano (1992): en el ámbito funcional de la organización, la innovación consiste en hacer cosas nuevas; en el estructural, se refiere a nuevos arreglos de los recursos disponibles; en el compartimental, se ubica en la cultura organizacional y con ello da lugar a que la organización se fundamente en la cultura local y al accionar colectivo como modelo organizacional, y en el relacional, se ubican las relaciones entre organización y contexto social.

Esto significa cambiar ciertas formas de pensar, renovar algunos paradigmas basado en nuevos principios y valores, expectativas e intereses de la realidad que se vive, sobre las cuales se deben basar las nuevas normas, procedimientos y políticas organizacionales, Espinoza (2014), opina que la responsabilidad de propiciar una cultura organizacional proclive a la innovación depende de quienes toman las decisiones y deben estar conscientes de establecer aspectos fundamentales para hacerla propicia de la acción de innovar.

Entre los aspectos que menciona el autor están los siguientes: tener percepción de las realidades que vive el mundo hoy día (oportunidades), estar altamente motivados y dispuestos a un aprendizaje permanente frente al cambio, manejar sus emociones y la emocionalidad de quienes dirige para enfrentar los cambios, desarrollar nuevas destrezas que le permitan saber cuáles son los puntos fuertes y débiles del desarrollo cultural de sus organizaciones, el interés permanente de incluir a otros dada la cantidad de información con la cual debe trabajar sobre la cual debe tomar decisiones y por último deberá hacer posible que el liderazgo no solo este centrado en él, sino que además entregue la opción de que otros asuman el rol de líderes y por ende que asuman el rol de innovadores.

La cultura organizacional no solo tiene un impacto positivo en el desempeño de la organización, sino también en la conservación de talentos, ya que una de las principales razones por las que personas cambian de trabajo es su cultura organizativa, Álvarez (2006), menciona que promover la adaptación de la organización a los imperativos ambientales, es necesario cambiar la cultura

organizacional y expresa que el cambio organizacional se considera como un imperativo ante las exigentes circunstancias del entorno.

El mismo autor afirma, que se habla de diferentes estrategias gerenciales de cambio, como por ejemplo reingeniería, planeación estratégica, gerencia de la calidad total, cambio cultural, etc. Para lograr el cambio organizacional deseado, es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional. Es decir, que la cultura es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales.

De esta manera, no sólo se beneficia a la organización en cuanto a competencia y posicionamiento, sino que construye un entorno eficiente en el cual se solucionan problemas optimizando recursos no sólo materiales sino humanos, Denison (1990, citado en Gutiérrez, 2013), define la misma como “lo que nosotros hacemos cuando nadie nos está mirando” (p. 9). Es decir, que esta cultura debe de ser tan propia del ser, que cada acción que se realice en la organización debe de ser un acto inconsciente pero coherente con la cultura organizacional definida en ella, no se deben o pueden tomar decisiones siempre pensando en cuál sería la mejor manera de hacerlo para la organización en que estoy, ya que esto significaría que no está interiorizada o que simplemente en dicha persona, la cultura de la organización es una fachada y no está inmersa en el individuo.

Una gestión de la cultura organizacional basa en estrategias, forjada por valores y normas permite a cada uno de los integrantes identificarse con la organización y poseer conductas éticas y eficientes, obteniendo mayor rendimiento y proyectando fuera de la organización una buena imagen y satisfacción de donde laboran, del mismo modo, Llanos et al. (2016), razona que la cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras.

En lo que concierne a los planteamientos de los autores, la cultura organizacional innovadora, surgen del modo en que se relacionan las diferentes funciones y labores al interior de la organización, la existencia de normas y valores compartidos, las actitudes hacia el cambio, preferencia o prevención al riesgo y la orientación de las actividades, todo ello pueden ser estrategias que permitirá a la organización visibilizar, tanto al interior como al exterior y la calidad de cada uno de sus procesos.

### **2.11. Postulados internacionales: Dos grandes aportes**

Los postulados internacionales son estudios, planes y programas que contribuyen al logro de los objetivos de la educación a nivel mundial y que generan desarrollo sostenible a lo largo del tiempo, entre estos postulados se menciona dos grandes aportes que se consideran muy importante para esta investigación que son:

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), (1961), refleja en su página web que su misión es diseñar políticas para una vida mejor con el objetivo de promover estrategias que favorezcan el bienestar, la equidad, las oportunidades y la prosperidad para todas las personas.
  
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), (1945), refleja en su página web que trata de establecer la paz mediante la cooperación internacional en de educación, ciencia y cultura.

A continuación, se detallan los aportes que dan sobre la innovación educativa a las instituciones estas organizaciones.

#### **a) OCDE: Innovación educativa**

Desde el marco conceptual de la OCDE emitido en el año 2000, Bernabeu (2010), retoma los aportes y establece que por innovación o mejoramiento se entiende un plan deliberado para mejorar la escuela que tenga un claro inicio y un conjunto identificable de cambios que muevan la escuela hacia una organización de aprendizaje. Los cambios pueden ser innovaciones o no y pueden haber sido aplicados gradualmente a través del tiempo o concentrados en un espacio corto.

Así mismo, menciona que las innovaciones deberán ser amplias para la escuela, pero referidas al currículo, a la enseñanza, al desarrollo del personal, involucramiento local y de la comunidad, recursos, continuidad del aprendizaje, o a los componentes espaciales o temporales de la enseñanza y del aprendizaje. Estas deberán conducir o tener el potencial para inducir mejorías significativas en la calidad de la educación, en sus costos o en la equidad de acceso.

### b) UNESCO: Modelo de innovación educativa

Para delimitar el campo de la innovación educativa, se proponen una serie de criterios que permitan caracterizarla aportando la información indispensable para garantizar que se trata realmente de una innovación y que tendrá suficiente probabilidad de éxito. Estos 12 criterios, son objeto de revisión constante y se aplican con flexibilidad. Para mayor ampliación se muestran en la figura 6.

**Figura 6. UNESCO: Criterios de la innovación educativa**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Blanco y Messina (2000, citado en Cuenca et al., 2007)

Estos criterios están basados en la Red Innovemos de la UNESCO, propuestos por Blanco y Messina (2000), en su Estado del arte en América Latina, publicado por la UNESCO y el Convenio Andrés Bello, criterios que sirven para definir la innovación educativa y para mayor comprensión se detallan en la tabla 5.

**Tabla 5. Criterios de la innovación educativa Red Innovemos de la UNESCO**

Criterio	Descripción
<b>1. Novedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una innovación introduce algo nuevo en una situación dada,</li> <li>- Algo nuevo que propicia una mejora con respecto a una situación bien definida,</li> <li>- No es necesario que sea una invención, pero conlleva una manera diferente de configurar y vincular los elementos que son objeto de la innovación.</li> </ul>
<b>2. Intencionalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La innovación tiene un carácter intencional,</li> <li>- Es un cambio que deliberadamente se propone lograr una mejora,</li> <li>- Una intención congruente con el marco institucional.</li> </ul> <p>Los cambios que ocurren sin una intención y una planeación explícitas no se pueden considerar como innovaciones. Innovar es un proceso que puede tomar cursos muy diferentes que difícilmente pueden predecirse de antemano. En este sentido, la planeación ha de considerarse también como un proceso constante, e irse modificando en función de la dinámica en la práctica.</p>
<b>3. Interiorización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La innovación implica una aceptación y apropiación del cambio por personas,</li> <li>- Es necesario un acuerdo entre los responsables en los objetivos que se persiguen,</li> <li>- Las personas, individualmente o en grupo, no pueden ser ejecutores neutros, hay una interacción entre personas, ideas y otros factores, que redefine la innovación en función de las percepciones inmediatas con respecto a un marco de conocimientos y creencias.</li> <li>- En términos individuales, los cambios corresponden a un desarrollo de personalidad, en el ser, el saber y el hacer, en un proceso de interiorización de la innovación.</li> <li>- Para la institución, se traduce en cambios en la cultura organizacional.</li> </ul>
<b>4. Creatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera explícitamente el surgimiento de iniciativas y la disposición para identificar y definir problemas resolubles en todo el proceso,</li> <li>- Nisbet (De la Torre, 1997) define la creatividad de una escuela como la capacidad para adoptar, adaptar, generar o rechazar las innovaciones,</li> <li>- La creatividad se refleja en la capacidad para identificar mejoras, fijar metas y diseñar estrategias que aprovechen los recursos disponibles para lograrlas.</li> <li>- El carácter complejo de las innovaciones educativas hace que, en ocasiones, en la realización de un proyecto de innovación surjan,</li> <li>- En la práctica, innovaciones distintas dependiendo de las particularidades del contexto, que constituye un escenario único,</li> <li>- Debido a su complejidad, las innovaciones requieren de innovaciones dentro de la misma.</li> </ul>
<b>5. Sistematización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La innovación es una acción planeada y sistemática que involucra procesos de evaluación y reflexión crítica acerca de la práctica y la innovación misma,</li> <li>- La sistematización del proceso de innovación permite generar información contextualizada que sirve de base para la toma de decisiones fundamentadas,</li> <li>- A pesar de que no es posible replicar las innovaciones sin modificarlas porque cada escenario es irrepetible, hay que aprovechar, sin desnaturalizar las experiencias, los aprendizajes que dejan.</li> </ul>

Criterio	Descripción
6. Profundidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La innovación genera cambios en las concepciones, las actitudes y las prácticas educativas,</li> <li>- Implica una auténtica transformación,</li> <li>- Una ruptura de los equilibrios aceptados en las estructuras, que constituyen el funcionamiento rutinario, la situación que se quiere cambiar, Cuando no se altera este funcionamiento rutinario, sólo se puede hablar de ajustes, no de innovación.</li> <li>- La innovación no sólo produce cambios profundos en las instituciones, sus procedimientos y sus materiales, también transforma a los actores educativos, sean personas o colectivo.</li> </ul>
7. Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La innovación es pertinente al contexto socioeducativo,</li> <li>- El contexto se reconoce como uno de los factores más importantes en el éxito de las innovaciones, por lo que se deben tomar en cuenta sus características, haciendo de la innovación una solución a una problemática bien definida,</li> <li>- El contexto es tan determinante que lo que en uno puede ser innovador, en otro, no lo es, determinando el carácter mismo de innovación de una experiencia,</li> <li>- La innovación misma puede cambiar significativamente cuando cambia el contexto, obligando a una redefinición de aspectos sustantivos de la innovación pues los problemas no suelen ser los mismos ni se resuelven de la misma manera ya que se presentan en contextos distintos.</li> </ul>
8. Orientada a resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es un fin en sí misma, sino un medio para lograr los fines de la educación,</li> <li>- Los resultados de un sistema educativo son diversos, pero se pueden destacar la formación, la generación de conocimiento y la vinculación con la sociedad,</li> <li>- Las innovaciones entonces producirán una mejora en los aprendizajes de los alumnos, en la gestión del conocimiento y en los proyectos conjuntos y en los convenios concretos que se establecen entre las escuelas y las industrias, el gobierno y las organizaciones en la sociedad,</li> <li>- Ha de servir para mejorar la calidad y la equidad del sistema educativo,</li> <li>- En cuanto a la calidad, se trata de evaluar, con un sistema de indicadores auténticos, válidos y confiables, los resultados de la innovación,</li> <li>- La equidad no se limita a la igualdad de oportunidades, incluye también la atención que se debe prestar a la diversidad en el cumplimiento de las funciones sustantivas de los sistemas educativos.</li> </ul>
9. Permanencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha mantenido durante el tiempo necesario para convertirse en la nueva normalidad,</li> <li>- La complejidad de la innovación implica cambios en distintos niveles que requieren de tiempos diversos para que ocurran y se consoliden.</li> <li>- Para que estos cambios se constituyan en la nueva normalidad, interiorizándose en las personas e institucionalizándose en el sistema, hay una relación no lineal entre la consolidación de los cambios y el tiempo transcurrido,</li> <li>- La institucionalización de una innovación no constituye una garantía de su permanencia porque los procesos no son irreversibles.</li> </ul>

Criterio	Descripción
10. Anticipación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En una innovación educativa se vislumbra claramente cuáles son las características de la situación que se quiere lograr,</li> <li>- Hay que considerar que las innovaciones educativas, como resultado de un proceso interactivo en el que pueden surgir imprevistos, suelen seguir caminos diferentes en la práctica,</li> <li>- Cuando los objetivos son claros, se pueden definir problemas nuevos en el trayecto y resolverlos para seguir, de manera flexible, tratando de lograr el cambio deseado, pero con la disposición de modificar los términos de la innovación cuando los cambios en el contexto así lo exigen.</li> </ul>
11. Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La innovación produce cambios tanto en las concepciones como en la práctica,</li> <li>- Estos cambios contribuyen a formar una actitud abierta a nuevos cambios, una actitud que no permita que la misma innovación se vuelva rígida,</li> <li>- Las reformas no siempre logran transformar realmente la cultura de las escuelas,</li> <li>- El discurso del cambio que aporta la reforma requiere del complemento de las acciones efectivas que aportan las innovaciones,</li> <li>- Los cambios y la incertidumbre que conllevan son parte de la normalidad,</li> <li>- Reflexión sistemática sobre qué cambios realizar para mejorar el funcionamiento del sistema y cómo hacerlo aprovechando la sinergia de los subsistemas,</li> <li>- Otras características importantes de esta cultura son la colaboración, como individuos y como parte de distintas redes, y la capacidad de administrar los conflictos que inevitablemente surgen en los procesos de innovación,</li> <li>- La capacidad para diagnosticar su situación, diseñar y poner en movimiento planes de acción, y evaluar tanto su instrumentación como sus resultados,</li> <li>- Por el carácter único de las innovaciones, no se puede perder de vista la importancia de fortalecer la capacidad de innovar,</li> <li>- Cuando no se considera explícitamente el difícil objetivo de formar y desarrollar una cultura de la innovación se corre el riesgo de que cuando desaparezcan los innovadores se acaben las innovaciones.</li> </ul>
12. Diversidad de agentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La diversidad de los agentes que participan en la red responsable de la innovación permite la articulación de los esfuerzos en las diversas dimensiones que atañen a la innovación,</li> <li>- La colaboración de agentes diversos en la red responsable es compleja y tiene que resolver los conflictos que surgen por el contraste de perspectivas distintas,</li> <li>- Potencia la capacidad de la red para enfrentar problemas multidimensionales que no se pueden reducir a las perspectivas particulares de los individuos,</li> <li>- Suelen requerir el acceso a bases de datos y fuentes especializadas que los investigadores y directivos pueden conseguir más fácilmente,</li> <li>- Además, la inclusión de directivos en las redes responsables de las innovaciones contribuye a fortalecer liderazgos académicos en las figuras directivas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Blanco y Messina (2000)

Estos postulados de la UNESCO son acuerdos tomados por representantes de varios países permiten dar una visión clara de lo que es la innovación y la cultura que tanto se necesitan en las instituciones educativas. Tomando como referencia estos postulados internacionales la investigación en estudio se sustenta en ellos.



## **2.12. Marco legal y normativo de El Salvador**

El marco legal y normativo de la educación es de suma importancia conocerlo ya que proporciona las bases sobre las cuales las instituciones regulan, rigen, construyen y determinan a la sociedad que queremos, la autora menciona las leyes y normas siguientes por ser la más relevantes en nuestro país.

### **2.12.1. Marco legal: Principales leyes**

En el marco legal se encuentran las normas regulatorias, leyes y decretos interrelacionados entre sí, que dan pautas y parámetros para realizar las labores en concordancia con las demás instituciones de la educación, y entre las leyes más notables relacionadas con el tema de investigación se determinan las siguientes:

#### **a) Constitución de la Republica de El Salvador**

En nuestro país, la Constitución de la Republica de El Salvador es la principal ley que rige, vela y garantiza la educación de los individuos para lograr un desarrollo integral y a la vez para construir una sociedad democrática. Según la Legislativa (1983), en la sección tercera educación, ciencia y cultura del Diario Oficial (D.O), N° 234, Tomo N°281, del 16 de diciembre de 1983, en sus artículos menciona:

**Art. 53.-** El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado, su conservación, fomento y difusión.

**Art. 54.-** El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarias.

**Art. 55.-** La educación tiene los siguientes fines: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir

todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña.

Esta ley es fundamental en la educación porque en ella está establecida que todos tienen derecho a una educación que permite el desarrollo integral, moral y espiritual de los individuos, para crear una sociedad más justa y equitativa con igualdad de oportunidades.

### **b) Ley General de Educación**

Según la Ley General de Educación, en su Decreto Legislativo N° 495, de fecha 11 de mayo de 1990, publicado en el Diario Oficial N° 162, Tomo 308, de fecha 4 de julio del mismo, señala los fundamentos, principios, características y objetivos generales de la educación, que se aplicarán en todos los niveles para regular su funcionamiento. Y para la presente investigación, se destaca lo siguiente:

**Art. 1.-** La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

**Art. 2.-** La Educación Nacional deberá alcanzar los fines que al respecto señala la Constitución de la República:

- a) Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social;
- b) Contribuir a la construcción de una sociedad democrática más prospera, justa y humana;
- c) Inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes.

**Art. 3.-** La Educación Nacional tiene los objetivos generales siguientes:

- a) Desarrollar al máximo posible el potencial físico, intelectual y espiritual de los salvadoreños, evitando poner límites a quienes puedan alcanzar una mayor excelencia;
- b) Equilibrar los planes y programas de estudio sobre la base de la unidad de la ciencia, a fin de lograr una imagen apropiada de la persona humana, en el contexto del desarrollo económico social del país;
- c) Establecer las secuencias didácticas de tal manera que toda información cognoscitiva promueva el desarrollo de las funciones mentales y cree hábitos positivos y sentimientos apegados a la moral deseable;
- d) Cultivar la imaginación creadora, los hábitos de pensar y planear, la persistencia en alcanzar los logros, la determinación de prioridades y el desarrollo de la capacidad crítica;
- e) Sistematizar el dominio de los conocimientos, las habilidades, las destrezas, los hábitos y las actitudes del educando, en función de la eficiencia para el trabajo, como base para elevar la calidad de vida de los salvadoreños;
- f) Propiciar las relaciones individuales y sociales en equitativo equilibrio entre los derechos y deberes humanos, cultivando las lealtades cívicas, es de la natural relación interfamiliar del ciudadano con la patria y de la persona humana con la cultura;
- g) Mejorar la relación de la persona y su ambiente, utilizando formas y modalidades educativas que expliquen los procesos implícitos en esa relación, dentro de los cánones de la racionalidad y la conciencia; y

h) Cultivar relaciones que desarrollen sentimientos de solidaridad, justicia, ayuda mutua, libertad y paz, en el contexto del orden democrático que reconoce la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado.

**Art. 4.-** El Estado fomentará el pleno acceso de la población apta al sistema educativo como una estrategia de democratización de la educación. Dicha estrategia incluirá el desarrollo de una infraestructura física adecuada, la dotación del personal competente y de los instrumentos curriculares pertinentes.

**Art. 72.-** Son Centros Oficiales de Educación aquellos cuya dirección corresponde al Estado por medio del Ramo correspondiente y su financiamiento es con cargo al Presupuesto General de la Nación.

En este sentido, cabe señalar que desde la Ley General de Educación ya se constituyen las pautas y regulaciones que rige a las autoridades educativas a tomar medidas pertinentes con respecto a los planes y programas de estudios, crear políticas educativas y normas que ayuden al desarrollo integral del individuo, a propiciar la infraestructura, los recursos y material educativo correspondiente a cada nivel, así mismo a innovar en estrategias de cultura y clima organizacional, a la capacitación constante de los docentes para utilizar las metodologías adecuados en el proceso de enseñanza- aprendizaje y a cultivar en los estudiantes las competencias necesarias para construir la sociedad que merecemos, una mayor equidad educativa, igualdad de oportunidades.

### **c) Ley de la Carrera Docente**

La Ley de la Carrera Docente establece que el gobierno central debe promover y dictar normas, necesarias para darle a los docentes la profesionalización, seguridad y el bienestar a que tiene derecho. Por tanto, en cuanto a la cultura organizacional se menciona que el liderazgo del director será un factor clave para la administración de la institución y sus proyectos de innovación, por lo cual, se citan los siguientes:

**Art. 43.-** La estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los directores, subdirectores y el Consejo Directivo Escolar.

**44.-** Para desempeñar el cargo de director en instituciones de Educación Parvularia, Básica, Media y Especial se requiere:

- a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo;
- b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley;
- d) Ser de moralidad y competencia notorias; y,
- e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

Estos son los requisitos que debe cumplir una persona para ejercer el cargo de director y administrar una institución promoviendo la cultura y la innovación en las instituciones educativas.

### **2.12.2. Marco normativo: Planes y programa**

El gobierno de El Salvador fortalece el sistema educativo público con programas y proyectos que garantizan un aprendizaje integral, digno y de calidad desde la Primera Infancia, entre los cuales se vinculan con este estudio:

#### **a) Plan Cuscatlán en educación**

El Plan Cuscatlán (2019), diseñado e implementado por el Gobierno Central del El Salvador, para el periodo de gestión 2019-2024; identifica los siguientes ejes prioritarios: Profesionalización docente: Renovación de la formación docente (inicial y en servicio) para su actualización y especialización; reconociendo las buenas prácticas docentes y estableciendo un sistema de prestaciones con base a la experiencia, formación y vocación de servicio.

- Pertinencia pedagógica y curricular: Desarrollar una revisión y actualización del currículo, en las áreas prioritarias de lenguaje, matemática, ciencias naturales,

sociales, artísticas, educación física y deportes, con enfoque de competencias. Evaluar el aprendizaje de los estudiantes por ciclo educativo; articulando los niveles de educación inicial, parvularia, básica y media a partir de los programas de estudio. Impulsar el aprendizaje del idioma inglés como segunda lengua para contribuir a la formación integral del estudiante; que facilite la inserción laboral.

- Tecnologías e innovación educativa: Incrementar la inversión para mejorar el acceso a las tecnologías de la información y comunicación, conectividad en los centros educativos como herramienta para el aprendizaje, así como, desarrollar condiciones y capacitación para el acceso de la informática y la robótica en la red de centros educativos.
- Innovación de la legislación educativa: Revisión y actualización de la legislación educativa y docente. Actualización del soporte legal para la gobernanza y gestión del sistema educativo (sistemas integrados, áreas educativas, redes escolares, entre otros).

Este plan diseñado por el gobierno actual establece una visión clara e integral en el sistema educativo como innovación y la utilización de recursos tecnológicos tanto para docentes como estudiantes para una mejora enseñanza-aprendizaje y a través de ello promover una cultura de valores, creencias y actitudes que promuevan una sociedad de cambio hacia la era digital.

### **b) Programas Educativos**

Los programas educativos son acciones que forman parte de la estrategia de continuidad educativa en nuestro país, a la vez son los que permiten dar un impulso de capacitación o beneficios tanto para docentes como estudiantes.

- Certificación en el uso de la plataforma Google Classroom, se buscaba digitalizar el sistema educativo en todos los niveles de forma gradual, lo que permitirá poner a disposición de estudiantes y docentes la tecnología y la innovación.

- Una de las primeras acciones ha sido iniciar el cambio del currículo escolar, por lo que se empezó con la entrega del nuevo material educativo desde parvularia hasta bachillerato. Son tres millones de libros los que se tiene previsto distribuir a escala nacional, con el fin de universalizar la educación.
- Desde el inicio, la actual gestión gubernamental ha priorizado el desarrollo integral de la niñez, por lo que con la política “Crecer Juntos” se sigue dando pasos para fortalecer la educación y el bienestar social de la población.
- Entrega computadoras portátiles a estudiantes, son gratis, con acceso a internet. Este es un recurso que los alumnos utilizarán para recibir sus clases, en este momento, a distancia por medio de distintas plataformas digitales.

Los planes y programas educativos son los que vienen acompañados de las leyes y que son un complemento para buscar una educación de calidad, enfocados en diferentes áreas con aras de crear una mejora continua, la actualización de conocimientos la inclusión de nuevas herramientas para que la educación sea integral y se tenga un aprendizaje significativo.

### **Capítulo 3. Metodología**

En el presente capítulo se describe la metodología que tendrá la investigación, identificando el método o enfoque a utilizar, las técnicas y herramientas que guiará el estudio, para garantizar que los resultados sean válidos, fiables y que respondan a los objetivos, facilitando la interpretación de estos.

#### **3.1. Método o Enfoque**

El enfoque a utilizar en esta investigación es el enfoque mixto, ya que permite interpretar con profundidad y detalle lo que está sucediendo, con el propósito de construir conocimiento sobre la realidad social del objeto en estudio.

Hernández et al. (2014, p. 534), afirma que los métodos o enfoques mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Así mismo, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias.

Este estudio tendrá hipótesis emergente que surgen a medida se va desarrollando la investigación. De igual manera, tendrá un diseño basado en prioridad de peso, donde se establece que el que tendrá mayor peso es el estudio cualitativo que se abreviara como CUAL y el de menor peso, que es el cuantitativo que se abreviara como cuan, esto para validar los resultados del método con mayor primacía.

Para el estudio cualitativo CUAL se tendrá el apartado 1 del cuestionario que consta de 7 preguntas de identificación del participante: género, edad, cargo, años de trabajo en la institución, área de trabajo, grado académico que imparte y especialidad del docente.



Así mismo, para el estudio cuantitativo cuan, se tendrá el apartado 2 que consta de 30 ítems o preguntas de tipo cerrada a la temática en estudio con 4 categorías fijas que corresponden a cuatro alternativas de respuestas: SI, NO, NO SE y ABSTENCIÓN.

Este enfoque permitirá evaluar e interpretar la información obtenida del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, mediante la recopilación de información proveniente del grupo de participantes, con el propósito de investigar y analizar el contexto educativo que parte de la realidad del Centro escolar pero que su interpretación se hace de manera integral por parte del investigador, utilizando la estadística básica descriptiva, media y porcentaje para su interpretación.

### **3.2. Técnicas**

Para Hernández et al. (2014), las técnicas son los diversos métodos, que pueden cambiar en el transcurso del estudio: observaciones, entrevistas, análisis de documentos y registros, etcétera. Es así que, las técnicas son las herramientas y procedimientos que utiliza la investigadora para obtener, recopilar, observar, analizar los datos e información necesaria para garantizar que la investigación se lleve a cabo, y presentar los hallazgos de la información que se ha encontrado.

#### **3.2.1. Técnica para selección de la literatura**

La técnica utilizada para la selección de la literatura fue la búsqueda avanzada de información por internet, que consiste en consultar diferentes fuentes confiables y obtener la bibliografía relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación, seleccionando, analizando y desechando los datos innecesarios y extrayendo la información precisa y concisa que ayudó a construir el planteamiento del problema. Dentro de esta técnica, la herramienta a utilizar es el instrumento 1, denominado ficha para la clasificación de la literatura, el cual sirve para seleccionar y ordenar la literatura utilizada en el marco de la presente investigación.

## Instrumento 1. Ficha para la clasificación de la literatura

Criterios para identificación de la fuente	Fuentes			
	Autores	Temáticas de estudios	Año de estudio	Tipo de investigación
Criterios de inclusión	<p>Los autores de soporte podrán ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacionales</li> <li>- Internacionales</li> <li>- Corporativos</li> <li>- Gubernamentales o privado</li> </ul>	<p>Que las temáticas de aporte se refieran a las siguientes áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación educativa</li> <li>- Innovación como cultura organizacional</li> <li>- Innovación en las instituciones educativas</li> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Cultura organizacional en las instituciones educativas</li> <li>- Leyes y programas educativos del Gobierno de El Salvador</li> <li>- Metodología de la investigación</li> </ul>	<p>En cuanto a la vigencia, la información a utilizar se considera de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para conceptos y definiciones, Acuerdos internacionales que sea A partir del año 1980</li> <li>- A partir de 2005 para estudios de campo o casos, contextualizados</li> <li>- A partir de 2020 – 2021 literatura, temática de estudio.</li> </ul>	<p>Los tipos de investigaciones a utilizar se consideran de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Casos de estudios</li> <li>- Tesis de Postgrado de educación</li> <li>- Tesis Doctorales en educación</li> </ul>
Criterios de exclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que no se identifique la información completa del autor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes no están vigentes.</li> <li>- Leyes o artículos derogados.</li> <li>- Programas Gubernamentales no vigentes.</li> <li>- Que la metodología de investigación no se la utilizada en el presente trabajo</li> </ul>	<p>Antes de los años 80</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tesis en proceso de aprobación.</li> <li>- Tesis que no tengan aprobación correspondiente del jurado.</li> <li>- Que no se identifique la información completa del autor.</li> <li>- Que no muestre las referencias bibliográficas utilizadas.</li> </ul>
Identificación del repositorio de alojamiento	<p>Sitio Web de las instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- UNESCO</li> <li>- OCDE</li> <li>- MINEDUCYT</li> <li>- Ministerio de Trabajo</li> </ul>	<p>Sitio web oficial de Gobierno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INFOD (2019)</li> <li>- Secretaría de Innovación de la Presidencia (2021)</li> <li>- Plan Torogoz 2019-2024 (2021)</li> <li>- Plan Estratégico Institucional 2020-2024</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitio web de instituciones educativas</li> <li>- Repositorios digitales de las universidades</li> </ul>

Véase instrumento 1, en anexo 1.

### **3.2.2. Técnica para determinar el grupo de participantes**

La técnica utilizada para identificar al grupo de participantes fue la entrevista inicial, la cual se realizó de forma oral presencial con el director del Centro Escolar, habiendo utilizado como herramienta el instrumento 2, denominado entrevista presencial. Véase instrumento 2, en anexo 2.

#### **Instrumento 2. Entrevista presencial**

- Fecha: 07-10-2021
- Medio de comunicación: Entrevista oral presencial
- Nombre del entrevistado: Maximiliano Hernández Payés
- Cargo dentro de la institución: director
- Años en el cargo dentro de la institución: 33 años
- Número de empleados en la institución: 33 empleados
- Dirección: Col. Monte Blanco, calle principal, Soyapango, San Salvador
- Código de infraestructura: 11713

En la entrevista inicial, expresa que tiene el interés para que se realice la entrevista en profundidad dentro de esta institución educativa. Por tal razón, el estudio se realizará en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, brindando a seguir, una reseña histórica de cómo nace y crece este centro educativo.

#### **Breve reseña histórica**

- Año de fundación: abril de 1987, por medio de la comunidad ADESCO (Cooperativa de representantes de la Colonia Monte Blanco).
- El inmueble está a nombre de la alcaldía, el cual ha extendido un permiso de 40 años para que funcione como centro educativo y que puede ser renovado.
- Comenzó con un módulo de 3 secciones, primero y segundo ciclo.
- En 1988, se solicita al Ministerio de Educación la ampliación del módulo
- En ese año es nombrado como director el Lic. Maximiliano Hernández Payes.
- En 1989, se implementa tercer ciclo
- En el año 2000, se implementa parvularia

- En el año 2012, adecuaron un aula como centro de cómputo, con la obtención de 30 lempitas.

Para la determinación del grupo de participantes, se toma en cuenta, el aporte de Neuman (2009, citado en Hernández et al., 2014), que en la investigación cualitativa el tamaño de muestra no se fija a priori (antes de la recolección de los datos), sino que se establece un tipo de unidad de análisis y a veces se perfila un número aproximado de casos, pero la muestra final se conoce cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos.

Al momento de la presente investigación, en el grupo de participantes se identifica la siguiente planilla de personal laborando y que corresponden al universo, conforme se muestra a seguir:

#### **Área de dirección**

- 01 persona en el cargo de Dirección y
- 02 personas en el cargo de Subdirección

#### **Área administrativa y apoyo general**

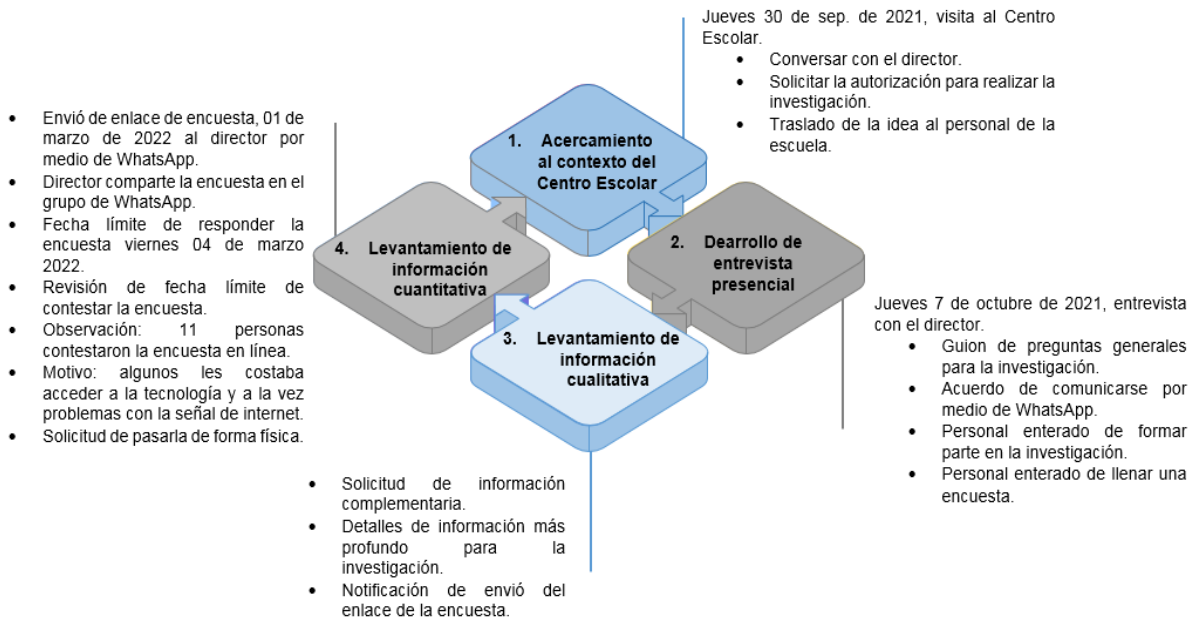
- 01 persona en el cargo de secretaria
- 02 personas en el cargo de ordenanzas

#### **Área de docencia**

- 27 personas en el cargo de Profesores

Bajo el mismo contexto, en la figura 7 se detalla una ruta de aplicación de los instrumentos aplicados al Centro Escolar en estudio, puntualizando los pasos establecidos a lo largo de las entrevistas y comunicación vía WhatsApp con el director y personal.

**Figura 7. Ruta de aplicación de los instrumentos**



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar, que al director como a todo el personal no se les mencionó los criterios de la UNESCO, solo criterios de la innovación educativa y cultura organizacional en la investigación, ya que cuando se realizó el primer acercamiento al contexto, solo se tenía una noción de la innovación más no en sí de los criterios de la UNESCO. Así mismo, al momento de pasar la encuesta física no hubo ninguna aportación, duda o sugerencia, y exclamaron que estaba comprensible la encuesta, dado que el nivel de formación de los participantes del director, subdirectores y docentes son estudios superiores, el de la secretaria solo inicio los estudios superiores y de los ordenanzas uno tiene estudios de bachillerato y el otro noveno grado. Sin embargo, en la redacción de las preguntas, ya se había considerado este criterio y resultó ser efectivo.

### 3.2.3. Técnica para la recolección de información

La técnica utilizada para la recolección de la información fue una entrevista en profundidad, que se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, en él se plasman los tópicos que se desean abordar..., con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas de importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del

entrevistado, Robles (2011). Para el caso de esta investigación, fue la aplicación de una encuesta en línea, que consiste en obtener respuesta a una serie de ítems o preguntas sobre la innovación como cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, las cuales deben ser contestadas directamente por los sujetos participantes en el estudio, o unidades de análisis, con el objetivo de lograr conseguir una aproximación a lo que opinan, concibe o consideran puede ser la innovación como cultura organizacional, que luego será procesada estadísticamente para dar respuesta a la problemática en estudio.

Según Hernández et al. (2014), el cuestionario “es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217), y para la presente investigación, esta herramienta será aplicada de forma *on-line* a los participantes, mediado a través del grupo digital de WhatsApp que maneja el director del centro educativo. El software a utilizar es el Google form, ya que esta herramienta permite, que las respuestas de cada participante sean remitidas directamente al correo o buzón del propietario del cuestionario, y que, en este caso, es la investigadora, evitando así, la interferencia de terceras personas sobre las respuestas.

Los pasos que se tuvieron en consideración para ordenar la recolección de la información son:

- A- Contextualización del contenido de fondo a la realidad en estudio
- B- Estructuración de forma del instrumento a utilizar, y
- C- Estructuración de fondo del instrumento a utilizar

En adelante, se presenta las tareas desarrolladas en cada paso:

**A- Contextualización del contenido de fondo a la realidad en estudio:**

Se hizo revisión de la perspectiva internacional a la realidad nacional y del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco en particular, siendo el proceso de contextualización de la encuesta que tiene como base las categorías del enfoque internacionales de la UNESCO para la innovación educativa, se hizo una revisión

previa sobre la base de la experiencia y conocimiento que tiene la investigadora del Centro Escolar en estudio y se presenta en la tabla 6.

**Tabla 6.** Contextualización de criterios de investigación a la realidad nacional y el Centro Escolar

Criterio	Conceptualización según UNESCO	Contextualización	
		Nacional	Centro Escolar Jardines de Monte Blanco
<b>Intencionalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La innovación tiene un carácter intencional.</li> <li>– Es un cambio que deliberadamente se propone lograr una mejora.</li> <li>– Una intención congruente con el marco institucional.</li> </ul>	Dado el avance de la tecnología y las diferentes acciones que se implementan en las instituciones educativas, se adquieren nuevos insumos de trabajo.	A partir del año 2010, la institución deja de usar la máquina de escribir y comienza a usar la computadora como herramientas para facilitar los procesos administrativos y la toma de decisiones.
<b>Creatividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Surgimiento de iniciativas y la disposición para identificar y definir problemas en todo el proceso.</li> <li>– Capacidad para adoptar, adaptar, generar o rechazar las innovaciones.</li> <li>– Capacidad para identificar mejoras, fijar metas y diseñar estrategias que aprovechen los recursos disponibles para lograrlas.</li> </ul>		
<b>Sistematización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Acción planificada y sistematizada en la institución.</li> <li>– Decisiones y procesos tomados por el personal como trabajo en equipo.</li> </ul>		
<b>Novedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Una innovación introduce algo nuevo en una situación dada,</li> <li>– Algo nuevo que propicia una mejora con respecto a una situación bien definida.</li> </ul>	Dada la situación de pandemia COVID 19, El sistema educativo introduce de forma general, el uso de las tecnologías informáticas para el desarrollo del año escolar.	En el año 2012, el Centro escolar, implementó el Centro de Cómputo como elemento nuevo en sus servicios educativos.
<b>Pertinencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pertinente al contexto socioeducativo.</li> <li>– Tomar en cuenta sus características, haciendo de la innovación una solución a una problemática.</li> <li>– Obliga a una redefinición de aspectos sustantivos, pues los problemas no suelen ser los mismos ni se resuelven de la misma manera ya que se presentan en contextos distintos.</li> </ul>		
<b>Interiorización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Implica una aceptación y apropiación del cambio por personas.</li> <li>– Es necesario un acuerdo entre los responsables en los objetivos que se persiguen.</li> <li>– Las personas, individualmente o en grupo, hay una interacción entre personas.</li> <li>– Para la institución, se traduce en cambios en la cultura organizacional.</li> </ul>	La pandemia vino a cambiar la forma tradicional de enseñar y adaptarse a nuevas modalidades de enseñanza-aprendizaje a nivel nacional y mundial.	El personal de la institución está en constante capacitación, sobre todo las impartidas por el MINEDUCYT, para ofrecer una educación de calidad.
<b>Profundidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cambios en las concepciones, las actitudes y las prácticas educativas.</li> <li>– Implica una auténtica transformación.</li> <li>– Una ruptura de los equilibrios aceptados en las estructuras, que constituyen el funcionamiento rutinario, la situación que se quiere cambiar.</li> </ul>		
<b>Orientada a los resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Si se tiene calidad educativa en la institución, hay innovación.</li> <li>– El personal de la institución educativa está en constante capacitación para desempeñar mejor sus funciones.</li> </ul>		

Criterio	Conceptualización según UNESCO	Contextualización	
		Nacional	Centro Escolar Jardines de Monte Blanco
<b>Permanente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se ha mantenido durante el tiempo necesario para convertirse en la nueva normalidad.</li> <li>– Cambios en distintos niveles que requieren de tiempos diversos para que ocurran y se consoliden.</li> <li>– Estos cambios deben de constituirse en la nueva normalidad, interiorizándose en las personas e institucionalizándose en el sistema.</li> </ul>		
<b>Anticipación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se vislumbra claramente cuáles son las características de la situación que se quiere lograr.</li> <li>– Resultado de un proceso interactivo en el que pueden surgir imprevistos diferentes en la práctica.</li> <li>– Cuando los objetivos son claros, se pueden definir problemas nuevos en el trayecto y resolverlos para seguir, de manera flexible.</li> </ul>	Ante la pandemia, se han generado nuevos espacios en el que la educación puede pasar desde cualquier lugar, en diferentes tiempos (de forma asincrónica) y adaptándose a las necesidades y ritmos de cada estudiante y entorno.	El personal que labora en el Centro en estudio se ha adaptado a las nuevas modalidades, trabajo en equipo y están abiertos a los nuevos cambios que exige la educación y brindar una educación de calidad.
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La innovación produce cambios tanto en las concepciones como en la práctica.</li> <li>– Cambios que contribuyen a formar una actitud abierta a nuevos cambios, que no permite que la misma innovación se vuelva rígida.</li> </ul>		
<b>Diversidad de agentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Permite la articulación de los esfuerzos en las diversas dimensiones que atañen a la innovación.</li> <li>– La colaboración de agentes es compleja y tiene que resolver los conflictos que surgen por el contraste de perspectivas distintas.</li> </ul>		

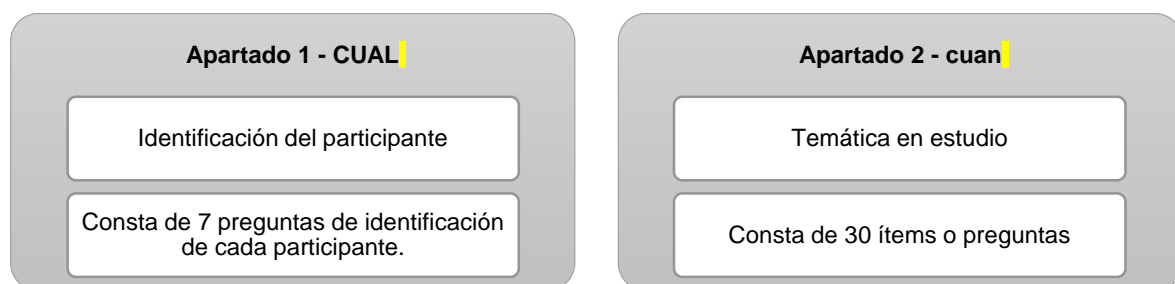
Fuente: Elaboración propia

Así mismo, después de realizar la contextualización nacional y del Centro Escolar en estudio de los criterios de la UNESCO, para la presente investigación no se contempló dentro de los alcances hacer un proceso de validación o de revisión conjunta con los sujetos de estudio o con un entorno similar.

### **B- Estructuración de forma del instrumento a utilizar:**

El instrumento a utilizar está estructurado en dos apartados, según se esquematiza en la figura 8.

**Figura 8.** Estructura del cuestionario



Fuente: Elaboración propia



El apartado 2, del cuestionario está diseñado, de la siguiente manera:

- 30 ítems o preguntas de tipo cerradas referidas a la temática en estudio y
- 4 categorías fijas que corresponde a cuatro alternativas de respuesta:
  1. SI, significa que el participante conoce la temática.
  2. NO, significa que el participante no tiene conocimiento de la temática.
  3. NO SE, significa que el participante duda de la temática.
  4. ABSTENCIÓN, significa que deja la pregunta sin contestar, es decir, nulo.

Este tipo de preguntas permite la facilidad de tabular o cuantificar las respuestas de los encuestados de una forma fácil y rápida y para lo cual se usará la medición de frecuencias y porcentaje acumulado. Las 4 categorías tienen peso de 1 punto.

Las 30 preguntas cerradas, están basadas en los postulados internacionales de la UNESCO, citado por Blanco y Messina (2000), y señala 12 criterios para conceptualizar la innovación educativa, mientras que para la cultura organizacional se tomara como referencia el aporte donde en las instituciones educativas el director es una pieza clave para construir una cultura con rasgos fuertes que posibilite la consolidación de los valores predominantes en el subsistema al que pertenece la institución en la que se labora, así como encaminar a los docentes a realizar su trabajo cotidiano con la mayor libertad posible siempre en función de los objetivos institucionales.

### **C- Estructuración de fondo del instrumento a utilizar**

Ambos apartados 1 y 2, han sido estructurados en el instrumento 3, denominado cuestionario de innovación como cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, de forma que puedan ser vaciados en formato digital para que los participantes realicen el cuestionario en dispositivos móviles, tablet, laptop o computadora de escritorio.

### Instrumento 3. Cuestionario innovación como cultura organizacional

**Aplicado en:** Centro Escolar Jardines de Monte Blanco

#### Apartado 1: Identificación del participante

- Género
- Edad
- Cargo
- Años de trabajo en la institución
- Área de trabajo
- Grado académico que imparte
- Especialidad del docente

#### Apartado 2: Temática en estudio

No. ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Ítems o Preguntas	Alternativas			
			SI	NO	NO SE	ABST.
1	1. Novedoso	¿Considera usted que hacer nuevas cosas en la institución es lo mismo que innovación educativa?				
2		¿Considera que en el Centro Escolar cada año se incorporan nuevas acciones en el trabajo institucional?				
3	2. Intencional	¿Considera usted que brindar a todos explicaciones de los cambios es lo mismo que hacer innovación educativa?				
4		¿Considera que todos los cambios que se implementan en la institución tienen explicación del porque se hacen?				
5	3. Interiorización	¿Considera usted que para hacer innovación educativa el director debe involucrar a todos en los cambios de trabajo?				
6		¿Considera que cuando se hacen cambios de trabajo en la institución, todos los empleados se involucran?				
7	4. Creativo	¿Considera usted que el surgimiento de iniciativas para establecer cambios en la institución es parte de la innovación educativa?				
8		¿Considera usted que para establecer cambios en la institución se debe involucrar a todo el personal?				
9	5. Sistematización	¿Considera usted que la innovación educativa debe ser una acción planificada y sistematizada en la institución?				
10		¿Considera usted que la toma de decisiones por el personal de la institución es un proceso del trabajo en equipo?				
11	6. Profundo	¿Considera usted que para hacer innovación educativa son necesarios los cambios de rutinas en la institución?				
12		¿Considera usted que los cambios institucionales han llegado a cambiar también las actitudes de los empleados del Centro Escolar?				
13	7. Pertinente	¿Considera usted que la innovación educativa debe ajustarse al entorno socioeducativo de su Centro Escolar?				
14		¿Considera usted que la participación de su comunidad educativa ha sido un factor clave para el mejoramiento de la institución?				

No. ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Ítems o Preguntas	Alternativas			
			SI	NO	NO SE	ABST.
15	8. Orientada a los resultados	¿Considera usted que si tenemos calidad educativa en la institución, hay innovación?				
16		¿Considera usted que si todo el personal de su institución educativa está en constante capacitación desempeñaría mejor sus funciones?				
17	9. Permanente	¿Considera usted que para poder ver los cambios en los distintos niveles educativos de la institución se necesita tiempo para consolidarse?				
18		¿Considera usted que en su institución hay que estar recordando a todos los empleados sobre los cambios que deben hacerse?				
19	10. Anticipado	¿Considera usted que innovar es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución?				
20		¿Considera usted que dentro de su institución todo el personal ya está preparado ante eventualidades inesperadas?				
21	11. Cultura	¿Considera usted que la cultura institucional es parte de la innovación educativa?				
22		¿Considera usted que todo el personal de su institución está abierto a nuevos cambios para mejorar el clima laboral?				
23	12. Diversidad de agentes	¿Considera usted que el desempeño de un director es innovación educativa?				
24		¿Considera usted que la inclusión de personal en las diferentes actividades fortalece el liderazgo académico de su institución?				
25	13. Innovador	¿Considera usted que la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución?				
26	14. Cultura de innovación	¿Considera que podría definir cultura de innovación?				
27	15. Cultura organizacional	¿Considera que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que se promueve dentro de una institución?				
28		¿Considera que la cultura organizacional debe integrar aptitudes, actitudes, respeto, ética, profesionalismo y compromiso del personal?				
29		¿Considera que tiene alguna relevancia el liderazgo de la dirección en la cultura organizacional de su institución?				
30		¿Considera que en su institución existen valores claros y sólidos que rigen la actuación de todo el personal?				

Véase instrumento 3, en anexo 3.

### 3.2.4. Técnica para análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizará la estadística descriptiva que señala Hernández et al., (2014), que describe los datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar los criterios, específicamente utilizando la distribución de frecuencia y dato porcentual por grupo de participante. En esta investigación, los análisis se harán con estadística descriptiva básica que consiste en la construcción

de tablas de frecuencias y la elaboración de gráficas utilizando porcentajes. Para la presentación de resultados de estas frecuencias se usarán gráficas de histogramas. Se harán dos análisis comparando los estadígrafos con peso CUAL cuan, de la siguiente manera:

La primera parte del análisis cruzará los resultados obtenidos por cada área de los participantes o unidades de análisis y dentro de cada área (área de dirección, área administrativa, área de docentes), la frecuencia y dato porcentual en cada una de las 30 preguntas o ítems, conforme se muestra en tabla 7, la cual será construida por separado, para cada una de las 3 áreas de participantes o unidades de análisis.

Este análisis permitirá identificar las preguntas que obtengan mayores y menores porcentajes acumulados y luego poder comparar con peso CUAL cuan, cada área de participantes con las otras dos áreas.

**Tabla 7. Resultados de frecuencia emitidos por área**

Área de: \_\_\_\_\_

No. ítems	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría			
		1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.
1	¿Considera usted que hacer nuevas cosas en la institución es lo mismo que innovación educativa?				
2	¿Considera que en el Centro Escolar cada año se incorporan nuevas acciones en el trabajo institucional?				
3	¿Considera usted que brindar a todos explicaciones de los cambios es lo mismo que hacer innovación educativa?				
4	¿Considera que todos los cambios que se implementan en la institución tienen explicación del porque se hacen?				
5	¿Considera usted que para hacer innovación educativa el director debe involucrar a todos en los cambios de trabajo?				
6	¿Considera que cuando se hacen cambios de trabajo en la institución, todos los empleados se involucran?				
7	¿Considera usted que el surgimiento de iniciativas para establecer cambios en la institución es parte de la innovación educativa?				
8	¿Considera usted que para establecer cambios en la institución se debe involucrar a todo el personal?				
9	¿Considera usted que la innovación educativa debe ser una acción planificada y sistematizada en la institución?				
10	¿Considera usted que la toma de decisiones por el personal de la institución es un proceso del trabajo en equipo?				
11	¿Considera usted que para hacer innovación educativa son necesarios los cambios de rutinas en la institución?				
12	¿Considera usted que los cambios institucionales han llegado a cambiar también las actitudes de los empleados del Centro Escolar?				

No. ítems	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría			
		1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.
13	¿Considera usted que la innovación educativa debe ajustarse al entorno socioeducativo de su Centro Escolar?				
14	¿Considera usted que la participación de su comunidad educativa ha sido un factor clave para el mejoramiento de la institución?				
15	¿Considera usted que si tenemos calidad educativa en la institución, hay innovación?				
16	¿Considera usted que si todo el personal de su institución educativa está en constante capacitación desempeñaría mejor sus funciones?				
17	¿Considera usted que para poder ver los cambios en los distintos niveles educativos de la institución se necesita tiempo para consolidarse?				
18	¿Considera usted que en su institución hay que estar recordando a todos los empleados sobre los cambios que deben hacerse?				
19	¿Considera usted que innovar es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución?				
20	¿Considera usted que dentro de su institución todo el personal ya está preparado ante eventualidades inesperadas?				
21	¿Considera usted que la cultura institucional es parte de la innovación educativa?				
22	¿Considera usted que todo el personal de su institución está abierto a nuevos cambios para mejorar el clima laboral?				
23	¿Considera usted que el desempeño de un director es innovación educativa?				
24	¿Considera usted que la inclusión de personal en las diferentes actividades fortalece el liderazgo académico de su institución?				
25	¿Considera usted que la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución?				
26	¿Considera que podría definir cultura de innovación?				
27	¿Considera que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que se promueve dentro de una institución?				
28	¿Considera que la cultura organizacional debe integrar aptitudes, actitudes, respeto, ética, profesionalismo y compromiso del personal?				
29	¿Considera que tiene alguna relevancia el liderazgo de la dirección en la cultura organizacional de su institución?				
30	¿Considera que en su institución existen valores claros y sólidos que rigen la actuación de todo el personal?				
<b>Frecuencia</b>					
<b>Porcentaje valido</b>					
<b>Porcentaje acumulado</b>					

La segunda parte del análisis cruzará los resultados de todos los participantes o unidades de análisis unidos, en frecuencia y porcentual en cada uno de los 30 ítems o preguntas. En la tabla 8, se presenta el esquema de análisis de estadígrafos porcentuales a utilizar.

**Tabla 8.** Resultados de frecuencia emitidos por todos los participantes.

No. ítems	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría			
		1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.
1	¿Considera usted que hacer nuevas cosas en la institución es lo mismo que innovación educativa?				
2	¿Considera que en el Centro Escolar cada año se incorporan nuevas acciones en el trabajo institucional?				
3	¿Considera usted que brindar a todos explicaciones de los cambios es lo mismo que hacer innovación educativa?				
4	¿Considera que todos los cambios que se implementan en la institución tienen explicación del porque se hacen?				
5	¿Considera usted que para hacer innovación educativa el director debe involucrar a todos en los cambios de trabajo?				
6	¿Considera que cuando se hacen cambios de trabajo en la institución, todos los empleados se involucran?				
7	¿Considera usted que el surgimiento de iniciativas para establecer cambios en la institución es parte de la innovación educativa?				
8	¿Considera usted que para establecer cambios en la institución se debe involucrar a todo el personal?				
9	¿Considera usted que la innovación educativa debe ser una acción planificada y sistematizada en la institución?				
10	¿Considera usted que la toma de decisiones por el personal de la institución es un proceso del trabajo en equipo?				
11	¿Considera usted que para hacer innovación educativa son necesarios los cambios de rutinas en la institución?				
12	¿Considera usted que los cambios institucionales han llegado a cambiar también las actitudes de los empleados del Centro Escolar?				
13	¿Considera usted que la innovación educativa debe ajustarse al entorno socioeducativo de su Centro Escolar?				
14	¿Considera usted que la participación de su comunidad educativa ha sido un factor clave para el mejoramiento de la institución?				
15	¿Considera usted que si tenemos calidad educativa en la institución, hay innovación?				
16	¿Considera usted que si todo el personal de su institución educativa está en constante capacitación desempeñaría mejor sus funciones?				
17	¿Considera usted que para poder ver los cambios en los distintos niveles educativos de la institución se necesita tiempo para consolidarse?				
18	¿Considera usted que en su institución hay que estar recordando a todos los empleados sobre los cambios que deben hacerse?				
19	¿Considera usted que innovar es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución?				
20	¿Considera usted que dentro de su institución todo el personal ya está preparado ante eventualidades inesperadas?				
21	¿Considera usted que la cultura institucional es parte de la innovación educativa?				
22	¿Considera usted que todo el personal de su institución está abierto a nuevos cambios para mejorar el clima laboral?				
23	¿Considera usted que el desempeño de un director es innovación educativa?				
24	¿Considera usted que la inclusión de personal en las diferentes actividades fortalece el liderazgo académico de su institución?				
25	¿Considera usted que la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución?				
26	¿Considera que podría definir cultura de innovación?				

No. ítems	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría			
		1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.
27	¿Considera que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que se promueve dentro de una institución?				
28	¿Considera que la cultura organizacional debe integrar aptitudes, actitudes, respeto, ética, profesionalismo y compromiso del personal?				
29	¿Considera que tiene alguna relevancia el liderazgo de la dirección en la cultura organizacional de su institución?				
30	¿Considera que en su institución existen valores claros y solidos que rigen la actuación de todo el personal?				
<b>Frecuencia</b>					
<b>Porcentaje valido</b>					
<b>Porcentaje acumulado</b>					

Este análisis con peso CUAL cuan permitirá identificar las preguntas que obtengan mayores y menores porcentajes acumulados emitidos por todos los participantes o unidades de análisis, y poder identificar los criterios que están fortalecidos o las oportunidades de mejora para poder definir una propuesta de actuación para el grupo de participantes del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco.

### 3.3. Matriz de congruencia

A efecto de facilitar el seguimiento y logro de objetivos de la presente investigación, en la tabla 9, se presenta la matriz de congruencia de los elementos que forman parte del proceso investigativo.

**Tabla 9. Matriz de congruencia**

Nombre de la investigación	Tipo de investigación	Preguntas de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Temática de soporte	Criterios o indicadores	Unidades de análisis o sujetos participantes	Ítems o preguntas para recolección de información		
La innovación como cultura organizacional en las instituciones educativas	Investigación Mixta CUAL cuan, entrevista en profundidad Centro Escolar Jardines de Monte Blanco	<b>Pregunta directiva</b> ¿Es posible aplicar criterios de innovación educativa como cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco?	Investigar la aplicabilidad de criterios de innovación educativa como parte de la cultura organizacional en el centro escolar Jardines de Monte Blanco.	1. Identificar las acciones de innovación educativa, que se aplican en el centro escolar en estudio	Los criterios de innovación educativa son aplicables como parte de la cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco.	Libros, Artículos de revistas indexadas referidas a la innovación, innovación educativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Novedoso</li> <li>2. Intencional</li> <li>3. Interiorización</li> <li>4. Creativo</li> <li>5. Sistematización</li> <li>6. Profundo</li> <li>7. Pertinente</li> <li>8. Orientada a resultados</li> <li>9. Permanente</li> <li>10. Anticipado</li> <li>11. Cultura</li> <li>12. Diversidad de agentes</li> <li>13. Innovador</li> <li>14. Cultura de innovación</li> <li>15. Cultura organizacional</li> </ol>	Personal que labora en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco  Área de dirección: - 01 persona en el cargo de Dirección - 02 personas en el cargo de Subdirección  área administrativa y apoyo general - 01 secretaria - 02 ordenanzas  Área de docencia - 27 profesores	7 preguntas de identificación de cada participante  Ítems o preguntas Impares del 1 al 25		
		1. ¿El centro escolar Jardines de Monte Blanco tiene definidos los alcances de la innovación educativa?		2. Enunciar las características de cultura organizacional del centro escolar Jardines de Monte Blanco, que se vinculan con la innovación educativa		Aportes de casos de estudio internacionales				Libros, Artículos de revistas indexadas referidas a Cultura Organizacional  Ley de la Carrera Docente Autor enfocado al director	Pares del 2 al 24, e ítems del 26 al 30
		2. ¿La cultura organizacional del centro escolar en estudio está vinculada con los alcances de la innovación educativa?		3. Desarrollar propuesta de acciones para que la institución en estudio incorpore los criterios de innovación educativa, como parte de la cultura organizacional		Postulados internaciones de la UNESCO Y OCDE					
3. ¿Es posible aplicar en el Centro escolar Jardines de Monte Blanco los criterios de innovación educativa que presenta la UNESCO?											



## **Capítulo 4. Análisis y discusión de los resultados**

El presente capítulo da a conocer el análisis y discusión de los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas durante el desarrollo de la investigación. Así mismo, contiene el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada, siendo presentados de manera gráfica para una mayor comprensión.

### **4.1. Resultados de la selección del método o enfoque**

En esta investigación, el método seleccionado fue el método mixto que representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión para lograr un mayor entendimiento del fenómeno, Hernández et al. (2014).

La descripción e interpretación de los resultados, se hizo sobre la base de los hallazgos que se obtuvieron, haciendo en paralelo, un análisis de la pertinencia en cuanto a las técnicas utilizadas y se estableció relación de estos resultados con el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, a fin de responder tanto las preguntas de investigación, como a los objetivos planteados desde el inicio.

Es así que, la aplicación del método mixto ha facilitado la recopilación de información proveniente de todos los participantes y el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos, su integración y discusión conjunta para lograr un mayor alcance del fenómeno bajo estudio y tal como lo expresa el autor Hernández et al. (2014), con este método se ha generado una hipótesis emergente que se enuncia de la siguiente forma: los criterios de innovación educativa son aplicables como parte de la cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco y se sustenta en el mismo autor para analizar la innovación como cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco sobre la base de diversas técnicas aplicadas a la investigación.

## 4.2. Resultados de la aplicación de las técnicas

La aplicación de las técnicas permitió obtener, observar, recopilar y analizar los datos e información en el proceso de la investigación, para Hernández et al. (2014), las técnicas son los diversos métodos que se pueden aplicar en el estudio. En este caso, se utilizó las técnicas de selección de la literatura, determinación del grupo de participantes y la recopilación de la información.

### 4.2.1. Resultados de la selección de la literatura

Para el autor Hernández et al. (2014), la selección de la literatura permite sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación, por lo cual, fue un elemento fundamental en el proceso investigativo y de acercamiento al objeto de estudio, dado que, brindó soporte teórico para conceptualizar los criterios e indicadores de la innovación y poder dimensionar su presencia en el grupo de participantes en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, para determinar la relación con los participantes y sus efectos sobre la cultura organizacional.

Siendo que esta técnica, tuvo el uso del instrumento para clasificación de dicha literatura, en la tabla 10, se vacían los resultados obtenidos en la selección de la literatura haciendo uso de este instrumento.

**Tabla 10.** Resultados de la clasificación de la literatura de autores internacionales

Autores internacionales	Temáticas de estudios	Año de estudio	Tipo de investigación
Blanco, R. y Messina, G.	Conceptualización de la innovación educativa	2000	Abordan el Convenio Andrés Bello, Bogotá, Colombia, y puntualizan que es un proceso encaminado a la solución de problemas de calidad, cobertura, eficiencia y efectividad en el ámbito educativo, resultado de un proceso participativo de planificación, que surge desde la experiencia educativa del profesorado y que confronta las creencias de docentes y administrativos, y plantea formas alternativas de enseñar, aprender y gestionar. Contribuye a la aplicación del concepto a la labor educativa de una institución.
Carbonell Sebarroja, J.		2013	Presenta el libro titulado: la aventura de innovar: el cambio en la escuela. Define la innovación como una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto nivel de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas e introducir, en una línea renovadora, nuevos

Autores internacionales	Temáticas de estudios	Año de estudio	Tipo de investigación
			proyectos y programas, materiales curriculares, estrategias de enseñanza y aprendizaje, modelos didácticos y otra forma de organizar y gestionar el currículo, el centro y la dinámica del aula. Facilita la comprensión del concepto aplicado a la innovación en los procesos educativos.
Medina, A. R. H.	Aproximación teórica a modelo de cambio planeado para la innovación educativa.	2016	Revista indexada, aporta que el cambio es una estrategia transformacional innovadora, inspirado en la modificación de conductas para el servicio y transferencia de valores hacia una nueva cultura organizacional, inspirado en el desarrollo de roles con libertad en la ejecución de tareas asignadas, en la toma de decisiones y en el fortalecimiento del liderazgo, hacia el logro de una organización educativa sana, fortalecida y proyectada al éxito. Facilita la aplicación de conceptos teóricos a los contextos reales de conducta de la institución.
Cruz, R., & Croda, G.	Concepciones sobre innovación educativa: elementos para su teorización.	2017	Estudian las Actas del Congreso Nacional de Investigación Educativa COMIE, San Luis Potosí, México, exponen que la innovación surge como una necesidad de dejar lo tradicional y hacer un cambio y mejora en los procesos educativos, dando respuesta a las demandas y entorno de la actualidad. Brinda lineamientos para abordar criterios institucionales vinculados a la innovación dentro del recinto educativo.
Bernate et al.		2020	Comparten el libro titulado, innovación educativa desde la praxis y formación docente, donde expone que la innovación requiere, de la consolidación de una perspectiva de pensamiento, desde lo epistemológico, técnico y evidentemente pedagógico, pero además se necesitan referentes conceptuales profundos constituidos como alternativa para la construcción del conocimiento.
Espinoza, P. A.	Aproximación a la cultura organizacional e innovación	2014	Revista indexada establece que, la responsabilidad de propiciar una cultura organizacional proclive a la innovación depende de quienes toman las decisiones y deben estar conscientes de establecer aspectos fundamentales para hacerla propicia de la acción de innovar.
Andrade Gutiérrez, J.		2015	Tesis doctoral en educación: revisión de la literatura acerca de la cultura organizacional en el ámbito educativo, afirma que en el ámbito educativo se presenta la necesidad de establecer los valores morales y éticos así como los procedimientos que regirán a la organización, los cuales deberán estar acorde a la filosofía institucional, de modo que, promueva y lidere el accionar de cada colaborador que forman parte de la comunidad educativa, pues el servicio que ofertan a la sociedad, es la educación, siendo este un bien intangible que necesita ser constantemente planificado, evaluado, retroalimentado e innovador.

Fuente: Elaboración propia en base a los autores

Este tipo de literatura aportó la base conceptual y el encuadre de entendimiento sobre los conceptos de aquellos elementos teóricos que enmarcan la investigación que son la innovación, la innovación educativa y la cultura organizacional.

Bajo la lectura de estos aportes en particular, se identifican los siguientes resultados conceptuales de innovación y cultura organizacional:

- Surge como una necesidad de dejar lo tradicional y hacer un cambio y mejora.
- Son una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto nivel de intencionalidad y sistematización.
- Es un proceso encaminado a la solución de problemas de calidad, cobertura, eficiencia y efectividad en el ámbito educativo.
- Es una estrategia transformacional innovadora, inspirado en la modificación de conductas para el servicio y transferencia de valores hacia una nueva cultura organizacional.
- Requiere, de la consolidación de una perspectiva de pensamiento, desde lo epistemológico, técnico y evidentemente pedagógico.

Estos resultados, están en la misma línea de pensamiento de Cruz y Croda (2017), quienes ya habían aportado que estas características de la innovación cobran importancia en las últimas décadas y quedando muy lejos de alcanzar desde las prácticas educativas más tradicionales, lo cual tiene que ver también con un ideal de pensamiento, de mejora continua, aspectos reconocidos como necesarios en cualquier nivel, no sólo lo educativo sino también social.

Así mismo, la innovación educativa implica:

- Procesos participativos de planificación.
- Referentes conceptuales profundos constituidos como alternativa.
- Procesos educativos en la transmisión de valores y saberes.
- Nuevos proyectos y programas, materiales curriculares, estrategias de enseñanza y aprendizaje y la dinámica del aula.
- Desarrollo de roles con libertad en la ejecución de tareas asignadas, en la toma de decisiones y en el fortalecimiento del liderazgo.

De igual manera conlleva a:

- Confrontar creencias de docentes, administrativos y la comunidad educativa.
- A la construcción del conocimiento.
- Modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos y prácticas pedagógicas.
- Logro de una organización educativa sana, fortalecida y proyectada al éxito.
- A dar respuesta a las demandas y entorno de la actualidad.

Estos hallazgos de literatura se repiten en los aportes de Bernate et al. (2020), quienes, exponen que la innovación requiere, de la consolidación de una perspectiva de pensamiento, desde lo epistemológico, técnico y evidentemente pedagógico, pero además se necesitan referentes conceptuales profundos para la construcción del conocimiento.

Siendo que el instrumento facilitó la clasificación de la literatura de soporte, en la tabla 11, se identifican los resultados, obtenidos, en cuanto a la literatura generada desde Organismo Internacionales como la UNESCO por ejemplo, estos acuerdos son los vigentes, porque no se han encontrado otras versiones actualizadas como acuerdo internacional, por lo tanto, se ha hecho referencia a las mismas, al no encontrar fuentes más recientes que abordarán este tema bajo enfoque internacional de acuerdos de los países miembros.

**Tabla 11.** Resultados obtenidos de la literatura generada por Organismo Internacionales

Autores Corporativos internacionales	Temáticas de estudios	Año de estudio	Tipo de investigación
UNESCO	Enmarcan acuerdos entre países con presidentes y ministros para desarrollar una cultura de innovación que persiga reformas educativas de calidad con rapidez de cambio y desafíos que obligan a una renovación constante.	2000	Marco del Convenio en América Latina, Estado del arte en América Latina, publicado por la UNESCO y el Convenio Andrés Bello
OCDE	Diseñan políticas para una vida mejor con el objetivo de promover estrategias que favorezcan el bienestar, la equidad, las oportunidades y una educación de calidad para la prosperidad de las personas con la colaboración de gobiernos, responsables de políticas públicas y ciudadanos a nivel mundial.	2000 Aportes retomados por Bernabeu en el año 2010	Tesis doctoral en educación: Estudio sobre innovación educativa en universidades catalanas mediante el aprendizaje basado en problemas y en proyectos.

Fuente: Elaboración propia en base a la UNESCO y OCDE

Bajo la clasificación de estos aportes de Organismo internacionales, la literatura define que es la innovación, quienes son los implicados y los criterios que debe tener la innovación educativa.

- Siendo la definición, criterios que proponen guiar a desarrollar una cultura de innovación que distinga a las instituciones por su carácter innovador, orientado a la transformación de los sistemas educativos, que persigan reformas educativas de calidad, eficiencia y equidad, con rapidez de cambios y desafíos que obligan a una renovación constante para dar respuesta a las nuevas demandas y necesidades sociales.
- Los implicados son toda la comunidad educativa, es decir, la que está conformada por estudiantes, padres de familia, directivos, docentes y administrativos de las instituciones educativas. Todos ellos, según su competencia, deben participar para motivar a la comunidad a integrarse y contribuir, desde sus capacidades y conocimientos, a los procesos de enseñanza-aprendizaje y abrir las oportunidades dentro del sistema educativo para contribuir a una educación de calidad, ya que educar es tarea de todos.

Bajo la lectura profunda de estos aportes, los criterios que debe tener la innovación educativa son: novedoso, intencional, interiorización, creativo, sistematización, profundo, pertinente, orientada a los resultados, permanente, anticipado, cultura y diversidad de agentes. Estos hallazgos confirman el reto enorme que destacó Rivas (2020), quien señaló que, si el cambio no se encarna en las prácticas pedagógicas, no se llegará muy lejos.

Estos criterios son siempre aplicables cuando se trata de innovación y se desea valorar una nueva forma de enseñanza-aprendizaje involucrando a toda la comunidad educativa. Son procesos complejos y radica en que los criterios que se deben utilizar en cada etapa pueden ser diferentes, pero es conveniente tenerlos claros en cada momento para promover e influir de manera eficiente en los cambios

sociales, económicos, culturales y anticipar respuestas a nuevos desafíos y generar las condiciones y nuevas soluciones a los temas pendientes.

Así mismo, como elemento importante de la presente investigación, en la tabla 12, se destaca el aporte de uno de los autores nacionales consultados para fortalecer el presente estudio.

**Tabla 12.** Resultados obtenidos de la literatura generada por autores en el ámbito salvadoreño

Autores nacionales	Temáticas Innovación, criterios de innovación y cultura organizacional	Año de estudio	Tipo de investigación
Mendoza Noyola, R.	Estrategias de innovación curricular y su potencial gestión en la universidad de El Salvador (Sede central)"	2015	Tesis doctoral en educación: su aporte es probar que las estrategias de innovación curricular del sujeto de estudio son consideradas las siguientes dimensiones: Requerimientos de mejora curricular, Política curricular, Finalidades curriculares, Agentes que intervienen en la mejora curricular y Componentes y elementos de mejora curricular.

Fuente: Elaboración propia con base en Mendoza (2015)

Esta literatura de Mendoza, R., (2015), demostró que el objeto de estudio no estaba tomando en consideración, el criterio de gestión de procesos para las revisiones curriculares, y que se estaban llevando a cabo procesos de mejora curricular incompletos e insuficientes, con relación a otras facultades.

Con este aporte, se comprende, la relación, entre los criterios de pertinencia y sistematización que requiere la innovación educativa y como tal, que sean parte de la cultura organizacional, como es el caso, para poder realizar procesos de mejora curricular, como elemento medular en la determinación de dicha cultura organizacional de la institución educativa.

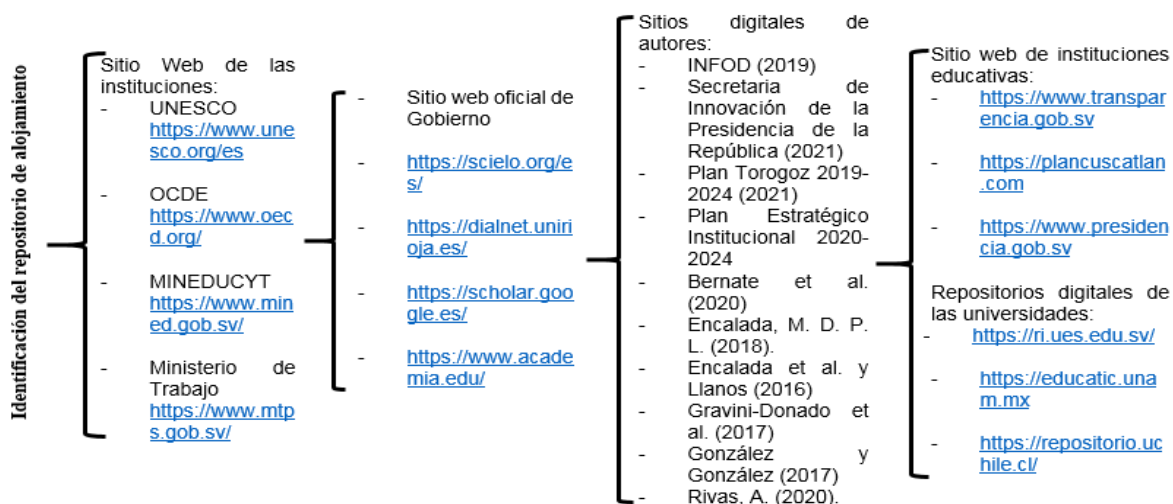
Con base en la literatura revisada para la conceptualización, a seguir se definen los siguientes términos, relacionados con el aporte de los autores Mendoza, R. (2015), y otros nacionales consultados:

- Pertinencia, es que la innovación debe ser pertinente al contexto socioeducativo ya que es uno de los factores más importantes en el éxito de las innovaciones, por lo que se puede cambiar significativamente cuando cambia el contexto,

obligando a una redefinición de aspectos sustantivos de la innovación pues los problemas no suelen ser los mismos ni se resuelven de la misma manera en contextos distintos.

- Sistematización, consiste en una acción planeada y sistemática que involucra procesos de evaluación y reflexión crítica acerca de la práctica y la innovación misma, permitiendo generar información contextualizada que sirve de base para la toma de decisiones fundamentadas y brindar la oportunidad de generar teoría acerca de la práctica y mantener actualizada la información sobre las innovaciones.

En cuanto a la clasificación de los repositorios de alojamiento, a seguir se presenta el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración propia

Tras realizar un análisis de la literatura consultada, se puede observar que, en la presente investigación se ha propuesto una clasificación que nos permitió acercarnos al tema de forma que se tuvo un conocimiento más profundo y preciso sobre la innovación como cultura organizacional en una institución educativa. La selección de la literatura es una técnica indispensable, pues, ayuda a posicionar la investigación y a sustentarla teórica y conceptualmente a partir de lo que otros investigadores han escrito previamente sobre la temática.



Cabe destacar, que se han usado aportes desde el año 1992, porque son conceptos que su uso y aplicación data desde esa fecha y al mantenerse vigentes, se robustece su valor y que se ha hecho referencia a las mismas, al no encontrar fuentes más recientes que abordarán este tema de forma diferentes o contradictorias.

#### 4.2.2. Resultados de la determinación del grupo de participantes

Hernández et al. (2014), en su libro metodología de la investigación, expone que la determinación del grupo de participantes se puede llevar a cabo mediante el método mixto; se analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría. Agrega que, se puede realizar sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, en este caso se realizó con el personal que labora en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco.

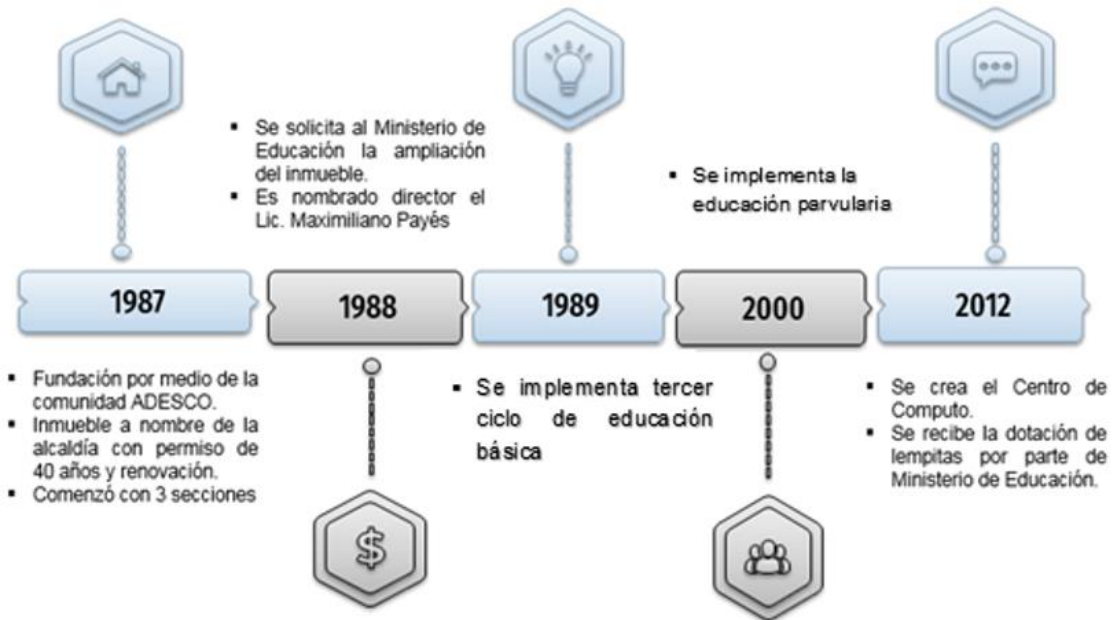
La técnica utilizada para identificar el grupo de participantes fue la entrevista en profundidad, la cual se realizó de forma oral presencial con el director del centro escolar, habiendo utilizado como herramienta el instrumento 2: entrevista presencial, por lo que en la tabla 13, se enuncian los resultados obtenidos.

**Tabla 13.** Resultados de entrevista con el director del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco

No.	Ítems o guion de preguntas	Descripción
1	Fecha:	07/10/2021
2	Lugar:	Centro Escolar Jardines de Monte Blanco
3	Hora establecida:	10:00 am
4	Medio de comunicación:	Entrevista presencial
5	Nombre del entrevistado:	Lic. Maximiliano Hernández Payes
6	Cargo:	Director
7	Años en el cargo dentro de la institución:	33
8	Dirección:	Calle Ppal. Colonia Monte Blanco, Soyapango, San Salvador
9	Código de infraestructura:	11713, esto se refiere a la identificación del Centro escolar que tiene en el Ministerio de Educación.
10	Breve reseña histórica:	El Centro Escolar, data su fecha de inicio de operaciones, dese el año 1987 y a la fecha, se mantiene activo bajo el registro del MINEDCUYT.

A efecto de facilitar la lectura de los resultados de la reseña histórica conocida a través de la entrevista, se ha creado la figura 9, que muestra una secuencia cronológica de los procesos o eventos que han ocurrido con el paso de los años en el centro educativo y que se consideran importantes, para conocer y comprender la evolución del Centro objeto de estudio.

**Figura 9.** Reseña histórica del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco



Fuente: Elaboración propia basado en la entrevista

Cabe destacar que, a partir del nombramiento del director en el año 1988, vio la necesidad de ampliar el módulo en el cual se estaba trabajando, porque había jóvenes que necesitaban estudiar otros niveles y no tenían acceso por la distancia a otras instituciones. Por lo cual, comenzó a realizar las gestiones pertinentes con el MINED y en los años 1989-1990, el MINED dio respuesta a la solicitud de satisfacer las necesidades principales tanto de ampliar la implementación de los niveles educativos como la estructura del Centro Escolar y es a partir de allí cuando comenzó a crecer el número de estudiantes y se solicitó más personal para cubrir los niveles, en ese entonces se contrataron a 5 docentes con especialidad en educación básica para ambos turnos, actualmente se atiende a un promedio de 325 estudiantes.

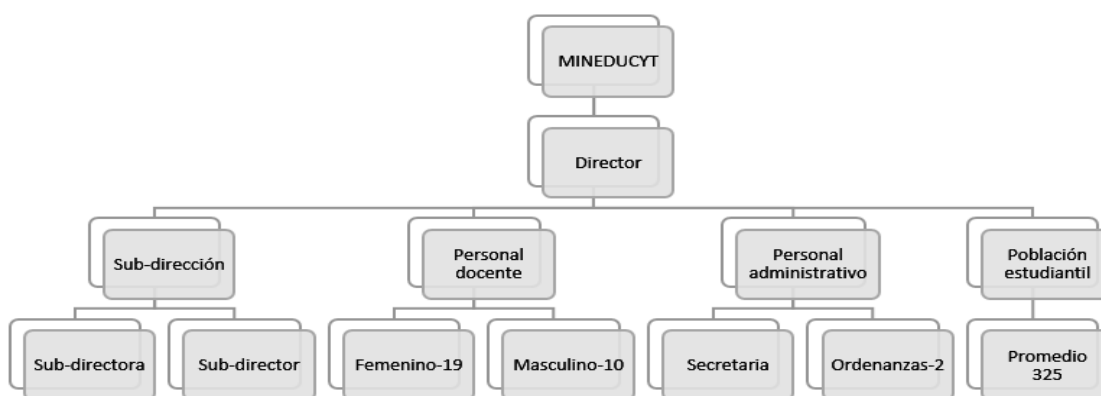
Cuando se implementó parvularia en el año 2000, se comenzó con el turno matutino y se contrató a una docente con especialidad en parvularia, la cual atendía niños de 4 y 5 años, aun siendo de educación inicial, actualmente se atienden ambos turnos.

En el año 2010, se adquirió una computadora para elaborar la documentación de la institución y ser utilizada por la secretaria, ya que anteriormente se elaboraban en máquina de escribir, a partir de allí, la institución fue beneficiada con una dotación de lempitas en el año 2012, lo cual, permitió adecuar un salón como Centro de Computo donde asisten los estudiantes a la clase de Informática, fue necesario contratar a un docente de computación en ese entonces para ambos turnos, en la actualidad se cuenta con dos docentes de computación, uno para cada turno.

Por lo cual, como parte de los resultados de la entrevista, se obtuvo anuencia de parte del director para poder participar en la investigación, de igual forma todo el personal estaba conocedor de la participación en el proceso investigativo.

En primer lugar, se tuvo acercamiento con el señor director para obtener su aprobación de realizar la investigación y luego un acercamiento con el resto del personal, para lo cual se detalla en la figura 10, la estructura jerárquica de la institución. Iniciando desde el ente Rector que es el MINEDUCYT, como parte inherente a la estructura jerárquica de operación.

**Figura 10.** Estructura jerárquica del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco



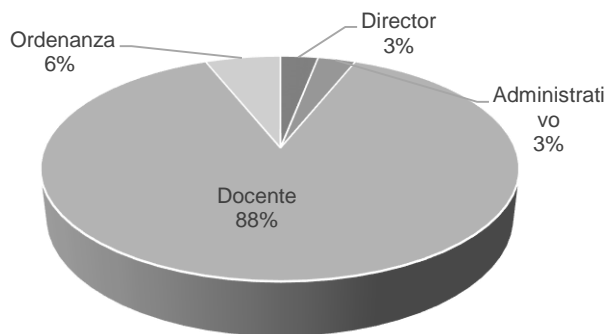
Fuente: Elaboración propia

Para efecto de esta investigación, en el organigrama no se figura el CDE, en virtud que no ha sido parte de la consulta.

En cuanto a los datos obtenidos por medio de la entrevista y referido al perfil de los actores que participaron en la consulta dentro del grupo de participantes, se identifica lo siguiente:

- Cuenta con un 63.6% de personal femenino y un 36.4% de personal masculino, lo que representan 21 mujeres y 12 hombres, para hacer el total de 33 participantes sujetos de estudio.
- La distribución porcentual de los cargos que desempeñan los participantes en el Centro Escolar se muestra en la figura 11.

**Figura 11.** Distribución porcentual de cargos de los participantes del estudio



Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a las edades de los participantes se presentan en la tabla 14.

**Tabla 14.** Distribución de frecuencias en la edad de los participantes del estudio

Rango de edades	Frecuencia	Porcentaje acumulado
25 - 40	13	39%
40 - 55	17	52%
Más de 55	3	9%
Total	33	100%

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la consulta

- Referido a los años de trabajo en la institución del personal se presentan en la tabla 15.

**Tabla 15.** Distribución de frecuencias en los años de trabajo del personal, dentro de la institución de estudio

Rango de años	Frecuencia	Porcentaje acumulado
1 - 10	12	36%
10 - 20	19	58%
30 o más	2	6%
Total	33	100%

Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la consulta

La técnica de la entrevista facilitó la comprensión de la dinámica interna del Centro Escolar en estudio y, sobre todo, la interpretación de los datos resultantes de la consulta realizada con el personal que labora en la institución.

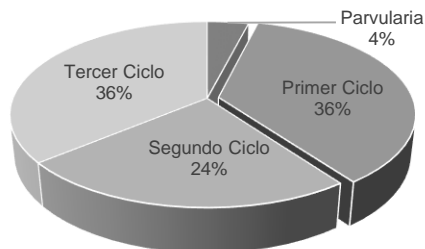
#### 4.2.3. Análisis y discusión de la recolección de información *CUAL*

La investigación, tuvo un diseño basado en prioridad de peso, donde se estableció que el de mayor peso fue el estudio cualitativo - *CUAL*, esto para validar los resultados del método con mayor primacía, según Hernández et al. (2014). Para el estudio cualitativo *CUAL* se tuvo el apartado 1 del cuestionario que consta de 7 preguntas de identificación del participante: género, edad, cargo, años de trabajo en la institución, área de trabajo, grado académico que imparte y especialidad del docente como se hace referencia en el apartado de resultados de la determinación del grupo de participantes.

Otros datos importantes para destacar en el componente *CUAL* son:

- Respecto al grado que imparten los docentes la distribución porcentual se presentan en la figura 12.

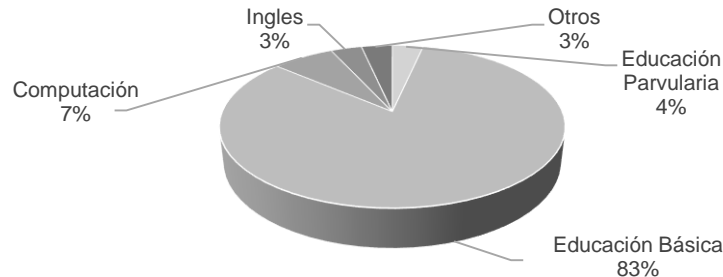
**Figura 12.** Distribución porcentual del grado que imparten los docentes participantes en el estudio



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la consulta

De igual forma, se pudo obtener información referida con la especialidad de formación del docente, lo cual, se muestra en la figura 13.

**Figura 13.** Distribución porcentual en la especialidad de formación del docente



Fuente: Elaboración propia en base al resultado de la consulta

Estos datos corresponden a la información cualitativa del proceso de investigación, que permite tener una mayor profundidad de los sujetos en estudio que corresponden al universo de la investigación.

Así mismo, no todos los participantes tuvieron la disponibilidad para responder el cuestionamiento de forma digital, como se había planteado al principio de la investigación, sino que solicitaron que mejor se les aplicara de forma física presencial, lo cual, se dedicó un espacio para pasar en formato físico la encuesta a los docentes que no tuvieron la disponibilidad de responderla en línea.

El enlace digital compartido a los docentes para responder la encuesta fue el siguiente: <https://forms.gle/3QLeN6pZcwxR8sEe6>, el cual fue anidado en la plataforma de Google form, con vigencia a la fecha 04 de marzo de 2022. Para mayor amplitud al contenido del cuestionario véase anexo 3.

#### **4.2.4. Análisis y discusión de la recolección de información *cuan***

En este estudio, también basándose en el diseño de prioridad de peso, se estableció que el componente de menor peso fuera el estudio cuantitativo – *cuan*, esto para validar los resultados del método con menor primacía, esto según Hernández et al. (2014).

Del mismo modo, para el estudio cuan, se tuvo el apartado 2 de la encuesta o instrumento, que consta de 30 ítems o preguntas de tipo cerrada y referidas a la temática en estudio con 4 categorías fijas que corresponden a cuatro alternativas de respuestas: SI, NO, NO SE y ABSTENCIÓN.

En este sentido, con base en la matriz de congruencia (tabla 8), la relación de los 30 ítems está establecida de la siguiente manera: los ítems impares (del 1 al 25), se refiere a dar soporte de respuesta y análisis al objetivo 1, que busca identificar las acciones de innovación educativa, que se aplican en el centro escolar en estudio. En cuanto a los ítems pares (del 2 al 30), se refieren a dar soporte de respuesta y análisis al objetivo 2, que busca enunciar las características de cultura organizacional del centro escolar Jardines de Monte Blanco, que se vinculan con la innovación educativa. Para este efecto, se ha construido la tabla 16, la cual muestra los 15 criterios que se han evaluado, la definición conceptual de cada uno de ellos y el número de la pregunta correspondiente dentro del instrumento.

**Tabla 16.** Relación de los criterios a evaluar con los ítems del instrumento aplicado

Identificación de los Criterios a evaluar*		Identificación según instrumento de consulta	
Nombre	Definición/descripción conceptual	N°	Ítems del instrumento
1. Novedoso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una innovación introduce algo nuevo en una situación dada,</li> <li>- Algo nuevo que propicia una mejora con respecto a una situación bien definida,</li> <li>- No es necesario que sea una invención, pero conlleva una manera diferente de configurar y vincular los elementos que son objeto de la innovación.</li> </ul>	1	¿Considera usted que hacer nuevas cosas en la institución es lo mismo que innovación educativa?
		2	¿Considera que en el Centro Escolar cada año se incorporan nuevas acciones en el trabajo institucional?
2. Intencional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La innovación tiene un carácter intencional,</li> <li>- Es un cambio que deliberadamente se propone lograr una mejora,</li> <li>- Una intención congruente con el marco institucional.</li> </ul>	3	¿Considera usted que brindar a todos explicaciones de los cambios es lo mismo que hacer innovación educativa?
		4	¿Considera que todos los cambios que se implementan en la institución tienen explicación del porque se hacen?
3. Interiorización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implica una aceptación y apropiación del cambio por personas.</li> <li>- Es necesario un acuerdo entre los responsables en los objetivos que se persiguen.</li> <li>- Las personas, individualmente o en grupo, no pueden ser ejecutores neutros, hay una interacción entre personas.</li> <li>- Para la institución, se traduce en cambios en la cultura organizacional.</li> </ul>	5	¿Considera usted que para hacer innovación educativa el director debe involucrar a todos en los cambios de trabajo?
		6	¿Considera que cuando se hacen cambios de trabajo en la institución, todos los empleados se involucran?
4. Creativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Surgimiento de iniciativas y la disposición para identificar y definir problemas resolubles en todo el proceso.</li> </ul>	7	¿Considera usted que el surgimiento de iniciativas para establecer cambios en la institución es parte de la innovación educativa?

Identificación de los Criterios a evaluar*		Identificación según instrumento de consulta	
Nombre	Definición/descripción conceptual	N°	Ítems del instrumento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para adoptar, adaptar, generar o rechazar las innovaciones.</li> <li>- Capacidad para identificar mejoras, fijar metas y diseñar estrategias que aprovechen los recursos disponibles para lograrlas.</li> </ul>	8	¿Considera usted que para establecer cambios en la institución se debe involucrar a todo el personal?
5. Sistematizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acción planeada y sistemática que involucra procesos de evaluación y reflexión crítica acerca de la práctica y la innovación misma.</li> <li>- Proceso de innovación permite generar información contextualizada que sirve de base para la toma de decisiones fundamentadas.</li> </ul>	9	¿Considera usted que la innovación educativa debe ser una acción planificada y sistematizada en la institución?
		10	¿Considera usted que la toma de decisiones por el personal de la institución es un proceso del trabajo en equipo?
6. Profundo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en las concepciones, las actitudes y las prácticas educativas.</li> <li>- Implica una auténtica transformación.</li> <li>- Una ruptura de los equilibrios aceptados en las estructuras, que constituyen el funcionamiento rutinario, la situación que se quiere cambiar.</li> </ul>	11	¿Considera usted que para hacer innovación educativa son necesarios los cambios de rutinas en la institución?
		12	¿Considera usted que los cambios institucionales han llegado a cambiar también las actitudes de los empleados del Centro Escolar?
7. Pertinente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinente al contexto socioeducativo.</li> <li>- Tomar en cuenta sus características, haciendo de la innovación una solución a una problemática bien definida.</li> <li>- obliga a una redefinición de aspectos sustantivos, pues los problemas no suelen ser los mismos ni se resuelven de la misma manera ya que se presentan en contextos distintos.</li> </ul>	13	¿Considera usted que la innovación educativa debe ajustarse al entorno socioeducativo de su Centro Escolar?
		14	¿Considera usted que la participación de su comunidad educativa ha sido un factor clave para el mejoramiento de la institución?
8. Orientada a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es un fin en sí misma, sino un medio para lograr los fines de la educación.</li> <li>- Los resultados de un sistema educativo son diversos pero se pueden destacar la formación, la generación de conocimiento y la vinculación con la sociedad.</li> <li>- Producen una mejora en los aprendizajes de los alumnos, en la gestión del conocimiento y en los proyectos conjuntos y en los convenios concretos que se establecen entre las escuelas y las industrias, el gobierno y las organizaciones en la sociedad.</li> </ul>	15	¿Considera usted que si tenemos calidad educativa en la institución, hay innovación?
		16	¿Considera usted que si todo el personal de su institución educativa está en constante capacitación desempeñaría mejor sus funciones?
9. Permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha mantenido durante el tiempo necesario para convertirse en la nueva normalidad.</li> <li>- Cambios en distintos niveles que requieren de tiempos diversos para que ocurran y se consoliden.</li> <li>- Estos cambios deben de constituirse en la nueva normalidad, interiorizándose en las personas e institucionalizándose en el sistema.</li> </ul>	17	¿Considera usted que para poder ver los cambios en los distintos niveles educativos de la institución se necesita tiempo para consolidarse?
		18	¿Considera usted que en su institución hay que estar recordando a todos los empleados sobre los cambios que deben hacerse?
10. Anticipado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se vislumbra claramente cuáles son las características de la situación que se quiere lograr.</li> <li>- Resultado de un proceso interactivo en el que pueden surgir imprevistos diferentes en la práctica.</li> <li>- Cuando los objetivos son claros, se pueden definir problemas nuevos en el trayecto y resolverlos para seguir, de manera flexible.</li> </ul>	19	¿Considera usted que innovar es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución?
		20	¿Considera usted que dentro de su institución todo el personal ya está preparado ante eventualidades inesperadas?
11. Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La innovación produce cambios tanto en las concepciones como en la práctica.</li> </ul>	21	¿Considera usted que la cultura institucional es parte de la innovación educativa?



Identificación de los Criterios a evaluar*		Identificación según instrumento de consulta	
Nombre	Definición/descripción conceptual	N°	Ítems del instrumento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios que contribuyen a formar una actitud abierta a nuevos cambios, que no permite que la misma innovación se vuelva rígida.</li> <li>- Reflexión sistemática sobre qué cambios realizar para mejorar el funcionamiento del sistema.</li> </ul>	22	¿Considera usted que todo el personal de su institución está abierto a nuevos cambios para mejorar el clima laboral?
12. Diversidad de agentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite la articulación de los esfuerzos en las diversas dimensiones que atañen a la innovación.</li> <li>- La colaboración de agentes es compleja y tiene que resolver los conflictos que surgen por el contraste de perspectivas distintas.</li> <li>- Potencia la capacidad de la red para enfrentar problemas multidimensionales que no se pueden reducir a las perspectivas particulares de los individuos.</li> </ul>	23	¿Considera usted que el desempeño de un director es innovación educativa?
		24	¿Considera usted que la inclusión de personal en las diferentes actividades fortalece el liderazgo académico de su institución?
13. Innovador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto nivel de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas.</li> <li>- Introducir, en una línea renovadora, nuevos proyectos y programas, materiales curriculares, estrategias de enseñanza y aprendizaje.</li> <li>- Modelos didácticos y otra forma de organizar y gestionar el currículo, el centro y la dinámica del aula.</li> </ul>	25	¿Considera usted que la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución?
14. Cultura de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representa un cambio de los individuos y procesos.</li> <li>- Consiste en hacer cosas nuevas.</li> <li>- Se refiere a nuevos arreglos de los recursos disponibles.</li> <li>- Se fundamenta en la cultura local y al accionar colectivo como modelo organizacional.</li> </ul>	26	¿Considera que podría definir cultura de innovación?
15. Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de establecer los valores morales y éticos.</li> <li>- Promover y liderar el accionar de cada colaborador que forman parte de la comunidad educativa.</li> <li>- El servicio que ofertan a la sociedad, es la educación, siendo este un bien intangible que necesita ser constantemente planificado, evaluado, retroalimentado e innovador.</li> </ul>	27	¿Considera que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que se promueve dentro de una institución?
		28	¿Considera que la cultura organizacional debe integrar aptitudes, actitudes, respeto, ética, profesionalismo y compromiso del personal?
		29	¿Considera que tiene alguna relevancia el liderazgo de la dirección en la cultura organizacional de su institución?
		30	¿Considera que en su institución existen valores claros y sólidos que rigen la actuación de todo el personal?

Nota:\* Criterios de la UNESCO y Cultura organizacional

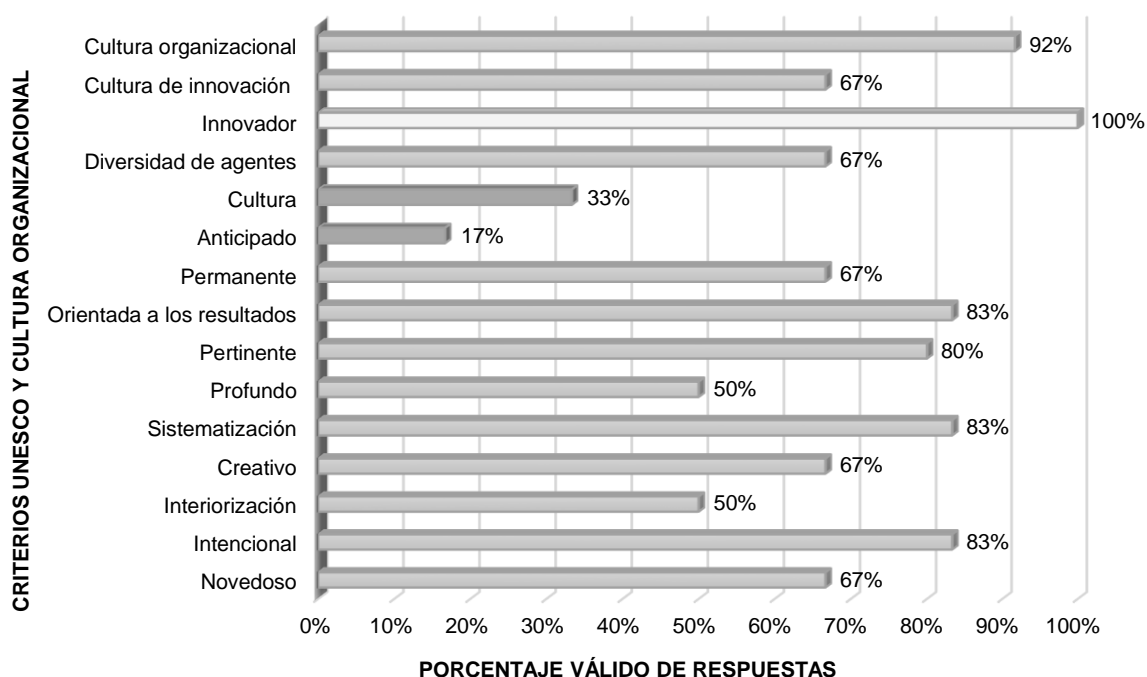
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Blanco y Messina (2000) y Sánchez y De la Garza, (2013, citado en Andrade, 2015)

Los resultados se presentan analizados por cada una de las áreas de dirección, administrativos y personal de apoyo, docentes y finalmente para mayor comprensión, un análisis por todos los participantes en general.

### A. Análisis de datos y discusión de resultados del área de dirección

El tipo de análisis realizado en esta área inicialmente fue, identificar los porcentajes válidos más altos de respuestas emitidas y, en segundo lugar, identificar los porcentajes válidos más bajos, y en este caso, se presentan los estadígrafos de respuestas de los participantes del área de dirección en la figura 14, a fin de poder identificar los extremos de resultados. Estos porcentajes identificados, representan la frecuencia emitida en la categoría de respuesta SI, lo cual significa que los participantes conocen la temática y está en acuerdo con el enunciado presentado.

**Figura 14.** Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por el área de dirección



En la figura 14, se identifica que el 100% de los participantes de esta área respondieron el instrumento, sin embargo, del gráfico se observa que los criterios: intencional, sistematización, pertinente, orientado a resultados, innovación y cultura organizacional sobrepasan el 80% de aceptación, que estos criterios son parte de la innovación educativa, siendo el criterio innovador el que tuvo el 100% de aceptación.

Sin embargo y en sentido opuesto, cabe destacar, que los criterios de anticipación y cultura tienen un porcentaje por debajo del 35%, siendo 33% y 17 % respectivamente. Esto es con base en los resultados obtenidos en porcentajes validos de respuesta conforme se muestran con mayor amplitud en el anexo 4.

La lectura de estos estadígrafos indica que:

- De los 15 criterios presentados a los participantes, como elementos que conforman la innovación educativa, el grupo del área de dirección expresa que únicamente 2 de los criterios, pueden no ser considerados como parte de la innovación educativa y como tal, los valoran por debajo de un nivel de 33%.
- Que la cultura institucional del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco no es parte de la innovación educativa, así como tampoco consideran que todo el personal de la institución esté abierto a nuevos cambios para mejorar el clima laboral, ya que corresponden al ítem 19 y 20, que tienen porcentajes de frecuencia abajo del 50% en los criterios interiorización y profundo.
- Que innovar, no es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución, y tampoco consideran que dentro de su institución todo el personal esté preparado ante eventualidades inesperadas. Estos estadígrafos son referidos a los ítems 19 y 20 del instrumento.

Es interesante encontrar que estos resultados confirman lo que, han sido enunciado por Neira & Pulgarín (2021), quienes expresan que la falta de innovación educativa en las instituciones se ha puesto más en evidencia en los actuales momentos de pandemia.

Sin embargo, un dato que destaca por el 100% de frecuencia en la valoración SI, lo cual significa que el participante conoce la temática como parte de la innovación educativa, es que, la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución, que corresponde al ítem 25 del instrumento. Este

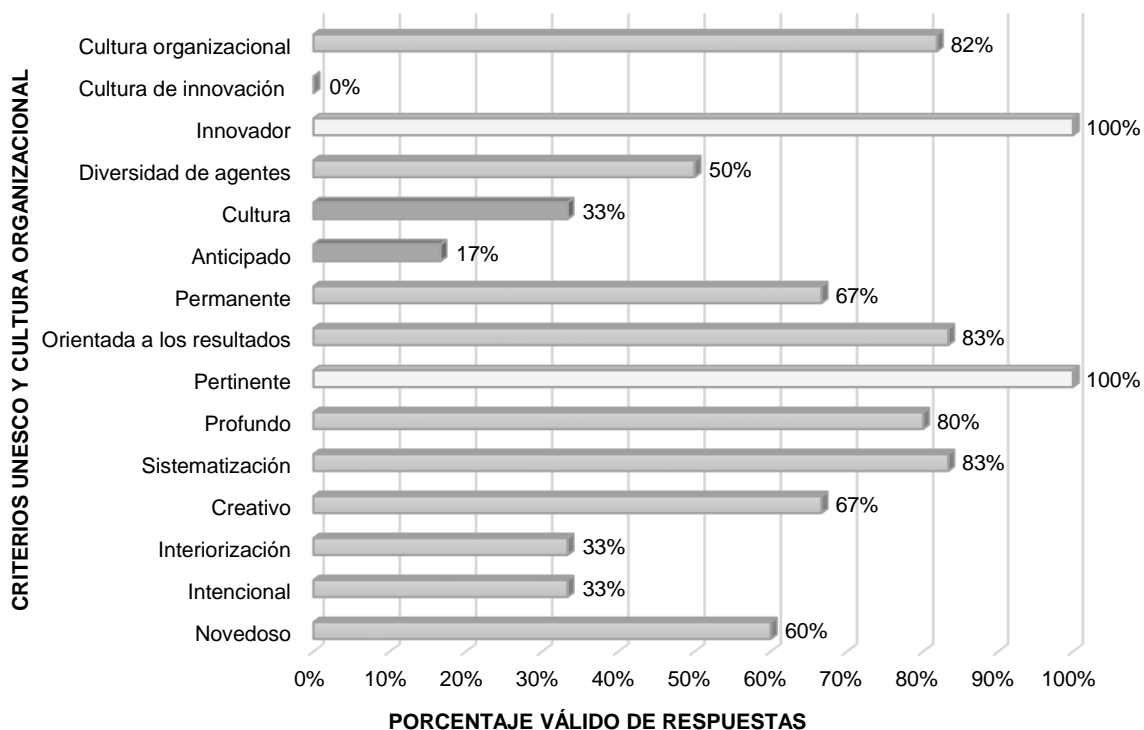
panorama, fue destacado recientemente por Hurtado (2020), porque mencionó que la nueva realidad mundial demanda cambiar la percepción de educación tradicional, en donde el docente tenía la verdad absoluta y los estudiantes se concebían como recipientes en los que se depositaba conocimientos.

## B. Análisis de datos y discusión de resultados del área de administración y apoyo

Siempre sobre la misma línea de análisis de porcentajes válidos extremos en este caso, se presentan los estadígrafos de respuestas de los participantes del área de administración y apoyo que se muestran en la figura 15.

Estos porcentajes identificados, representan la frecuencia emitida en la categoría de respuesta SI, lo cual significa que los participantes conocen la temática y está en acuerdo con el enunciado presentado.

**Figura 15.** Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por el área de administración y apoyo



Por lectura del gráfico, se identifica que el 100% de los participantes de esta área que son secretaria y ordenanzas respondieron el instrumento. Sin embargo, del gráfico se observan datos a destacar, como es que el criterio de cultura de innovación tiene un porcentaje 0%, así mismo, el criterio anticipado muestra un 17%, y los criterios de intencionalidad, interiorización y cultura tienen un porcentaje igualitario al 33%.

Estos valores indican que los participantes no consideran estos criterios como parte de la cultura de innovación educativa, porque las frecuencias de respuestas representan porcentajes válidos abajo del 33% e incluso 0% respondidos en categoría SI, lo cual significa, que los participantes no conocen la temática y muy poco están en acuerdo con el enunciado presentado en estos criterios de la UNESCO.

Desde el análisis de los ítems presentados en el instrumento, estos bajos porcentajes indican que el grupo de secretaria y ordenanzas, ninguno puede definir qué es la cultura de innovación (ítem 26 del instrumento), y al igual que el grupo de dirección, consideran que innovar no es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución y tampoco consideran que dentro de su institución todo el personal esté preparado ante eventualidades inesperadas, lo cual está dentro del criterio de anticipación que presenta la UNESCO (Instrumento: ítems 19 y 20 resp.).

Estos hallazgos están en línea, con los aportes de Cruz y Croda (2017), quienes ya habían señalado que, para tener una cultura de innovación, es necesario una serie de innovaciones incluidas en toda una estructura que contiene cambios significativos incluso en toda una forma de organizar, pensar y definir un fenómeno.

Bajo la línea de análisis de datos con valores extremos, se destacan los criterios de pertinencia e innovador los cuales tienen el mayor porcentaje que es del 100% de aprobación lo cual, hace referencia que la frecuencia más alta de respuestas se

ubica en la categoría que SI conocen la temática y están en acuerdo con el enunciado presentado en estos criterios de la UNESCO. Estos resultados concuerdan con el INFOD (2019), que mencionó que innovar es transformar, cambiar, introducir elementos disruptivos, de cambio en la enseñanza y el aprendizaje. Innovar es cambiar e ir un poco más allá.

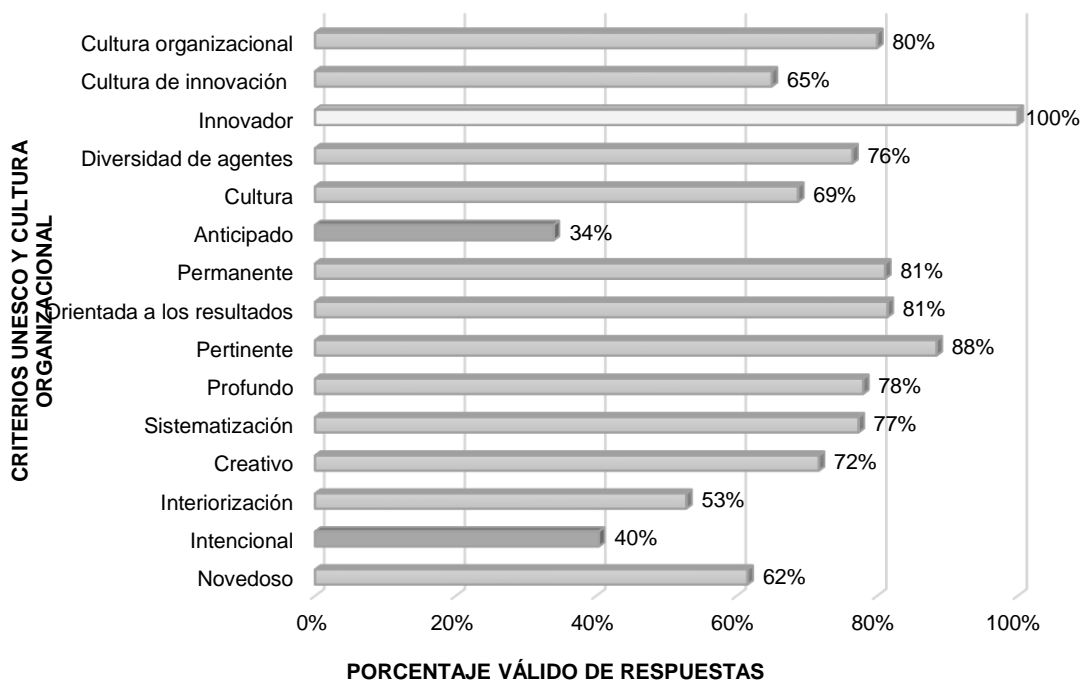
Es interesante señalar que, en estos 2 criterios, el grupo de dirección, también presenta porcentajes validos arriba del 80% de la frecuencia de respuestas en la categoría SI, por lo que ambas áreas valoran que la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución, (ítem 25 del instrumento) así como también valoran que, la innovación educativa debe ajustarse al entorno socioeducativo de su Centro Escolar y que la participación de su comunidad educativa ha sido un factor clave para el mejoramiento de la institución (Instrumento: ítems 13 y 14 resp.). Esto con base en resultados obtenidos en porcentajes validos de respuesta conforme se muestran completamente en el apartado de anexo 5.

En este mismo panorama los autores Espinoza et al. (2018), indicaron que la educación busca estrategias innovadoras para dar respuesta a los procesos educativos que exige la sociedad, también la demanda de competencias y características en cada una de las etapas de la formación escolar impulsa a los docentes y directivos a formular planteamientos curriculares acordes con su ritmo.

### **C. Análisis de datos y discusión de resultados del área de docencia**

Para esta área, el tipo de análisis realizado también fue identificar los porcentajes validos más altos de respuestas emitidas y en segundo lugar, identificar los porcentajes validos más bajos, y en este caso, se presentan los estadígrafos de respuestas de los participantes del área de docencia en la figura 16, con el propósito de identificar los extremos de los resultados. Estos porcentajes identificados, representan la frecuencia emitida en la categoría de respuesta SI, lo cual significa que los participantes conocen la temática y están en acuerdo con el enunciado presentado.

**Figura 16.** Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por el área de docencia



En la figura 16 se identifica que el 100% de los participantes de esta área respondieron el instrumento, sin embargo, del gráfico se observa que los criterios: pertinente, orientados a resultados, permanente, innovación y cultura organizacional están en un porcentaje arriba del 80% de aceptación, y que estos criterios son parte de la innovación educativa, siendo el criterio innovador el que tuvo el 100% de aceptación de los participantes.

Mientras que, por el lado opuesto, cabe destacar, que los criterios de intencionalidad y anticipación tienen un porcentaje por debajo del 45%, siendo 40% y 34% respectivamente. Esto es con base en los resultados obtenidos en porcentajes válidos de respuesta conforme se muestran con mayor amplitud en el anexo 6.

Respecto a la lectura de estos estadígrafos se revela que:

De los 15 criterios de innovación educativa, presentados a los participantes del grupo del área de docencia, opinan que solamente 2 de los criterios, pueden no ser

considerados como parte de la innovación educativa y como tal, los valoran por debajo de un nivel del 45% sobre la categoría SI.

- Que la intencionalidad de la innovación no es lo mismo que brindar explicaciones de los cambios a todo el personal, tampoco consideran que todos los cambios que se implementan en la institución tienen explicación del porque se hacen. Esto referido al criterio correspondiente al ítem 3 y 4 del instrumento.
- Que la anticipación, no es parte de la innovación educativa, y por lo tanto, no es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución, y tampoco consideran que dentro de su institución todo el personal esté preparado ante eventualidades inesperadas. Interesante destacar es, que este criterio tiene la misma valoración por debajo del 50% que el área de dirección. Esto referido al criterio correspondiente al ítem 19 y 20 del instrumento respectivamente.

Bajo este mismo panorama, se encuentra el enunciado de Camargo (2001), que ya había expuesto que todas las innovaciones educativas tienen como meta común el propósito de inducir procesos de transformación, cambio y mejora con base en diagnósticos sobre una realidad educativa determinada, esta debe estar dirigida a mejorar el funcionamiento del centro educativo y lograr resultados satisfactorios en las prácticas realizadas por todos los actores, garantizando así una mejor y más adecuada cultura organizativa y funcional.

Sin embargo, un dato que destaca por el 100% de frecuencia en la valoración SI, significa que el participante conoce la temática como parte de la innovación educativa, es que, la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución, que corresponde al ítem 25 del instrumento. Este panorama, fue destacado por Gravini-Donado et al. (2017), afirmando que, para lograr una educación de calidad, que forme mejores seres humanos con valores éticos, competentes, respetuoso, que cumplen con sus deberes y conviven en paz, debe ser una educación que genere oportunidades y prosperidad para ellos y para

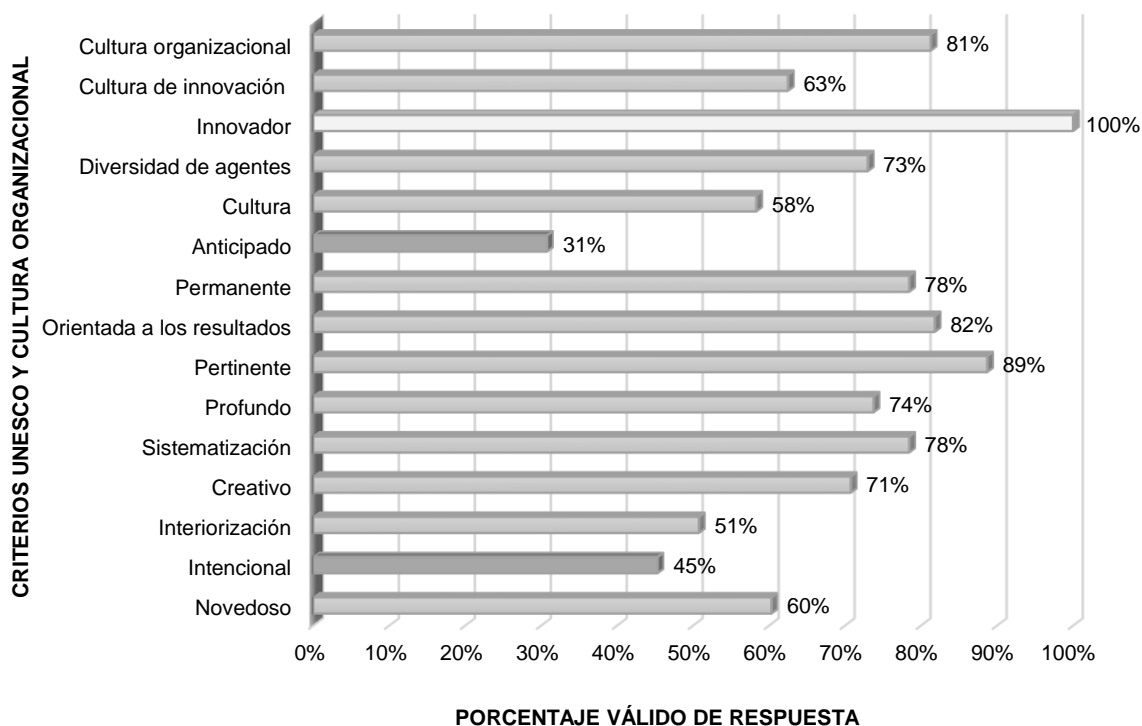


el país. Es decir, lograr una educación competitiva, pertinente, que contribuya a cerrar brechas de inequidad y en la que participa toda la sociedad.

#### D. Análisis de datos y discusión de resultados emitidos por todo el grupo de participantes

El tipo de análisis realizado fue de la misma forma, identificar los porcentajes válidos más altos de respuestas emitidas y, en segundo lugar, identificar los porcentajes válidos más bajos, y en este caso, se presentan los estadígrafos de respuestas de todos los participantes en la figura 17, con el propósito de identificar los extremos de los resultados. Estos porcentajes identificados, representan la frecuencia emitida en la categoría de respuesta SI, lo cual significa que los participantes conocen la temática y está en acuerdo con el enunciado presentado.

**Figura 17.** Resultados de porcentajes válidos emitidos por todos los participantes en categoría SI de cada criterio



En la figura 17 se identifica que el 100% de los participantes de esta área respondieron el instrumento, sin embargo, del gráfico se observa que los criterios de pertinencia, orientados a resultados, innovación y cultura organizacional están en un porcentaje arriba del 80% de aceptación, siendo el criterio innovador el que tuvo el 100% de aprobación de todos los participantes.

En cambio, en la posición opuesta, cabe destacar, que los criterios de intencionalidad y anticipación tienen un porcentaje por debajo del 50%, siendo 45% y 31% respectivamente siempre en la categoría SI, que representa que los participantes conocen y aceptan el enunciado en el instrumento. Esto es con base en los resultados obtenidos en porcentajes válidos de respuesta conforme se muestran con mayor amplitud en el anexo 7.

La lectura de estos estadígrafos revela que:

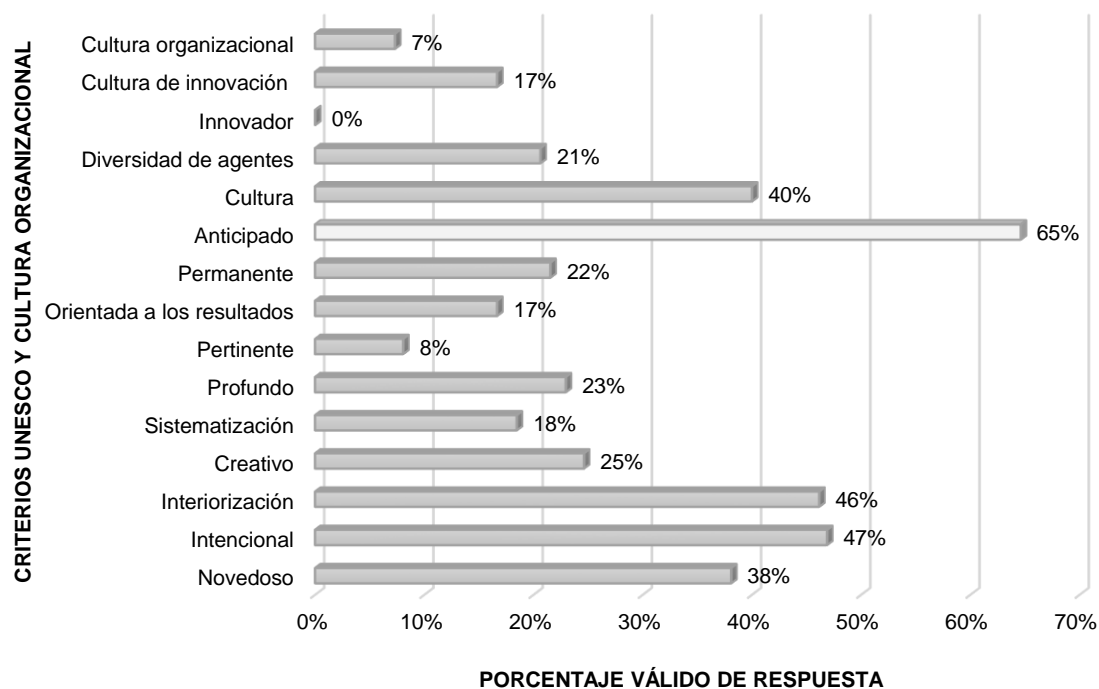
De los 15 criterios de innovación educativa, presentados a todos los participantes, opinan que solamente 2 de los criterios, pueden no ser considerados como parte de la innovación educativa y como tal, los valoran por debajo de un nivel del 50% en la categoría SI.

Es interesante señalar que, en estos 2 criterios, el grupo de docencia, también ya había presentado porcentajes válidos por debajo del 50% de la frecuencia de respuestas en la categoría SI, por lo tanto el área de docencia y todos los participantes en general valoran que brindar explicaciones de los cambios implementados en la institución a todo el personal no pertenecen a la innovación educativa, (ítems 3 y 4 del instrumento), así como también todos los participantes valoran que, no es parte de la innovación educativa, estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución, y tampoco consideran que el personal esté preparado ante eventualidades inesperadas. (Ítems 19 y 20 del instrumento). Bajo este mismo pensamiento, Souto (2015), ya había mencionado que una de las principales barreras a la innovación y establecimiento de una cultura de innovación es la inercia y la resistencia al cambio y en este caso, se ve reflejado en los bajos porcentajes emitidos por todo el grupo.

Sin embargo, el criterio innovador es un dato muy destacado por todas las áreas con el 100% de aceptación en la categoría SI, significa que todos los participantes conocen la temática como parte de la innovación educativa, es que, la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución, que corresponde al ítem 25 del instrumento. Bajo este mismo enfoque, se alinea con el PEI del MINEDUCYT (2020), el cual cree firmemente que la ciudadanía salvadoreña requiere y se merece una educación de calidad; es decir, que transforme a las personas y a los pueblos, que sea al mismo tiempo inclusiva, equitativa, pertinente territorialmente y que, además, se cimiente en docentes formados y comprometidos.

Así mismo, se identifican y representan la frecuencia emitida para la categoría NO de esta área, lo cual significa que los participantes no conocen la temática y no están en acuerdo con el enunciado presentado. Bajo esta misma línea de análisis se presentan los estadígrafos de respuestas de todos los participantes en la figura 18, con el propósito de identificar los extremos de los resultados en categoría NO.

**Figura 18.** Resultados de porcentajes válidos emitidos por todos los participantes en categoría NO de cada criterio.



Por la lectura del gráfico, se identifica que el 100% de los participantes que son las áreas de dirección, administrativo y apoyo y el área de docencia respondieron el instrumento. Sin embargo, del gráfico se observan datos a destacar, como es que el criterio de anticipación que tiene un porcentaje que sobrepasa el 60%. Este valor indica que los participantes no consideran el criterio de anticipación, como parte de la innovación educativa, y por lo tanto, no es lo mismo estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución, y tampoco estiman que el personal está preparado ante eventualidades inesperadas, porque las frecuencias de respuestas representan porcentajes válidos del 65%, lo cual significa, que los participantes no conocen la temática y muy poco están en acuerdo con el enunciado presentado en estos criterios de la UNESCO y que se reflejan en el instrumento en los ítems 19 y 20 resp.

En este mismo panorama, se alinea el pensamiento de Fullan (2002), cuando señaló que, no se debe esperar a que el sistema educativo cambie, ya que son intrínsecamente no lineales e incluso pueden resultar incoherentes para algunos miembros del grupo y por lo tanto, corresponde desarrollar las propias capacidades individuales para aprender y seguir aprendiendo sin dejar que las vicisitudes del cambio derrumben al sistema, así como crear patrones coherentes en los individuos y en los grupos y en este caso, es todo el grupo que expresa esta incoherencia porque reportan elevado porcentaje en criterio NO.

Bajo la línea de análisis de datos con valores extremos en la categoría NO, se destacan que, la mayoría de los criterios están por debajo del 50% en esta valoración NO, o sea, se interpreta a valoración de aceptación. Es decir, que todos los participantes conocen o ponen en práctica estos criterios. Así mismo, se destaca que los criterios de pertinencia, innovación y cultura organizacional están por debajo del 10% en esta valoración NO, o sea, se interpreta a valoración de aceptación, haciendo hincapié que el criterio innovador tiene un porcentaje válido del 0% en valoración NO, es decir que los participantes si conocen de esta temática, tal y como

se ha mostrado en figura 16, que refleja el 100% en categoría SI, que representa total aceptación.

Así mismo, se observar que únicamente el 7% de todos los participantes NO valoran que la innovación educativa deba ajustarse al entorno socioeducativo de su Centro Escolar, así mismo, NO valoran que la participación de la comunidad educativa es un factor clave para el mejoramiento de la institución, siendo ambas situaciones, representadas en el criterio pertinencia (Ítems 13 y 14 del instrumento).

Sin embargo, vale destacar que si consideran que la innovación educativa, reflejada en el criterio innovador; es algo que se debe fomentar continuamente en su institución (ítems 25 del instrumento), en este mismo sentido, también valoran que si se deben integrar aptitudes, actitudes, respeto, ética, profesionalismo y compromiso del personal dirigido por el liderazgo de la dirección (ítems 26 al 30 del instrumento) representados en los criterios de Cultura de innovación y Cultura Organizacional. Bajo esta perspectiva, Toca y Carrillo (2009), destacaron la importancia de caracterizar la cultura para evaluar el impacto en la eficiencia de una organización, debido a que requiere dirección y adecuación de las relaciones humanas para desarrollarse según su entorno.

#### **4.3. Resultados que responden a las preguntas de investigación**

Como todo proceso investigativo la respuesta a la pregunta directiva de investigación surge entre otras según Ortez (2009), de una entrevista a profundidad con un guion flexible de las principales variables que le interesa conocer al entrevistador y dispone de amplia libertad para llevar adelante la entrevista, el tiempo de duración es muy flexible.

##### **A. Respondiendo pregunta directiva del estudio**

Para el presente estudio, la pregunta directiva está referida a investigar si es posible aplicar criterios de innovación educativa como cultura organizacional en el Centro

Escolar Jardines de Monte Blanco, por lo que en la tabla 17, se presentan los valores que están arriba del 60% y que sirven de sustento para responder dicha pregunta:

**Tabla 17.** Resultados en porcentaje valido que responden a la pregunta directiva

N°	Criterio UNESCO y cultura organizacional	Porcentaje válido en la categoría NO
1	<b>Área de dirección</b>	
	Anticipado	83%
	Cultura	67%
2	<b>Área de admón. y apoyo</b>	
	Anticipado	83%
	Interiorización	67%
	Cultura	67%
3	<b>Área de docencia</b>	
	Anticipado	60%
	<b>Área de todos los participantes</b>	
	Anticipado	65%

Bajo este análisis, se puede identificar que sí es posible aplicar los criterios de innovación educativa como cultura organizacional en el Centro Escolar en estudio, porque ninguno de los criterios fue rechazado totalmente por los participantes. Sin embargo, de estos 3 criterios, el criterio anticipado tiene presencia en las 4 áreas, y el criterio cultura en 2; lo que significa que según los participantes podrían no ser parte de la innovación educativa pero tampoco son de total excepción porque no hay 100% en categorías NO.

### **B. Respondiendo preguntas específicas del estudio**

Bajo el mismo análisis, para las preguntas específicas de investigación según Hernández et al. (2014), se debe tener presente que, cuando el fin es tener un acercamiento a la realidad objetiva, el proceso metodológico que permitirá su respuesta es el enfoque cuantitativo, mientras que, si el interés es el estudio de la realidad subjetiva, la metodología que servirá para responder a dicha interrogante es la metodología cualitativa, por lo cual, para dar respuesta a las preguntas específicas, se utilizó el método mixto con prioridad de peso CUAL - cuan.

Como toda investigación, el presente estudio también tiene preguntas específicas, por ejemplo, para la primera pregunta específica de investigación se busca conocer si el Centro Escolar en estudio tiene definidos los alcances de la innovación educativa y con la lectura de los resultados se identifica que:

- Para el caso de directores:

Los porcentajes de respuesta emitidos indican que por ejemplo, innovar no es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos, o que todo el personal debe estar preparado ante eventualidades inesperadas que puedan surgir dentro de la institución, ya que cuando los objetivos son claros, se pueden definir sucesos nuevos en el trayecto y resolverlos para seguir de manera flexible, siendo que en estos ítems muestran un 83% de respuestas en la categoría NO, lo que significa que no están de acuerdo con el enunciado como parte de la innovación educativa.

Así mismo, este grupo expresa respuestas que indican que, no tienen claro que la cultura institucional del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco es parte de la innovación educativa, así como también que todo el personal de la institución esté abierto a nuevos cambios para mejorar el clima laboral, ya que presentan porcentajes válidos de respuestas en la categoría NO con un 67%. Siendo que esta produce cambios tanto en las concepciones como en la práctica, la capacidad de administrar los conflictos que inevitablemente surgen en los procesos de innovación.

- Para el área de admón. y apoyo los datos revelan que:

En el criterio de anticipación, el grupo de dirección ya había presentado porcentajes válidos en la categoría NO del 83%, y este grupo de admón. y apoyo también responden en porcentaje de 83%, es decir, que ambos grupos coinciden en que la anticipación, no es parte de la innovación educativa, y por lo tanto, no es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución, y tampoco consideran que dentro de su institución

todo el personal esté preparado ante eventualidades inesperadas cuando el contexto así lo exige.

De igual forma en el criterio de interiorización, esta área considera que para hacer innovación educativa el director no debe involucrar a todos los empleados en los cambios de trabajo que la institución realiza, para un desarrollo de personalidad, en el ser, el saber ser y el hacer, ya que ha mostrado un resultado del 67% en la categoría NO.

Así mismo, este grupo al igual que el grupo del área de dirección, en el criterio cultura consideran que, la cultura del Centro Escolar en estudio no es parte de la innovación educativa, y que todo el personal de la institución no debe estar abierto a nuevos cambios para mejorar el clima laboral, porque han presentado ambos porcentajes validos del 67% de la frecuencia de respuestas en la categoría NO.

- El grupo de docentes por individual y todos los participantes juntos coinciden que: la anticipación, no es parte de la innovación educativa, y por lo tanto, no es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución, y tampoco consideran que dentro de su institución todo el personal esté preparado ante eventualidades inesperadas, esto con base en los resultados que muestran porcentajes validos del 60% y 65% de la frecuencia de respuestas en la categoría NO, es decir, que no se identifican con este criterio como parte de la innovación educativa.

En cuanto a la segunda pregunta específica de investigación que busca conocer si la cultura organizacional del centro escolar en estudio está vinculada con los alcances de la innovación educativa, la lectura de los estadísticos refleja que:

- En el área de dirección según resultados, muestran que la frecuencia 3 de 3 en las preguntas 28, 29 y 30 del instrumento, si están vinculadas con los alcances de la innovación educativa, bajo este panorama la cultura organizacional de la



institución debe involucrar a todo el personal cuando se realicen cambios ya que el trabajo en equipo permite potenciar la toma de decisiones junto a la comunidad educativa. En este mismo sentido, las capacitaciones son claves para desempeñar mejor las funciones, establecer una comunicación efectiva, estar abiertos a nuevos cambios y sobre todo fortalecer el liderazgo de la institución. Esto corresponde a respuestas de 100% en la categoría SI, lo que representa que conocen de la temática como parte de la innovación educativa.

- Así mismo en el grupo de admón. y apoyo, muestran que la frecuencia 3 de 3 en la pregunta 29 del instrumento, indican que, si es posible que la cultura organizacional esté vinculada con la innovación educativa, iniciando por el liderazgo de la dirección, involucrando a todo el personal, fortaleciendo la toma de decisiones, estar abiertos a nuevos cambios e incluir a toda la comunidad educativa para fortalecer el liderazgo de la institución. Esto corresponde a respuestas de 100% en la categoría SI, lo que representa que conocen de la temática como parte de la innovación educativa.
- En este mismo sentido, el grupo de docentes según resultados muestran que la frecuencia 26 de 27 respuestas en la pregunta 27 del instrumento, revelan que todo el personal que labora en la institución debe estar involucrados en los cambios, esto conlleva a auténticas transformaciones en las actitudes y en las prácticas pedagógicas. Esto corresponde a respuestas de 96.3% en la categoría SI, lo que representa que conocen de la temática como parte de la innovación educativa.
- Finalizando el análisis de la segunda pregunta de investigación, en el grupo de todos los participantes juntos, los resultados muestran que la frecuencia 26 de 33 respuestas en la pregunta 29 del instrumento, indican que el liderazgo de la dirección si influye en la cultura organizacional de la institución, si se debe involucrar a todo el personal cuando se hacen cambios de trabajo y también en la toma de decisiones para fortalecer el trabajo en equipo y cambiar actitudes en

el personal y prácticas educativas para fortalecer el liderazgo académico de la institución. Esto corresponde a respuestas de 78.8% en la categoría SI, representa que conocen de la temática como parte de la innovación educativa.

Bajo la misma línea de análisis, se hizo lectura de los estadígrafos en la tabla 18, a fin de dar respuesta a la tercera pregunta específica de investigación referida a conocer si es posible aplicar en el centro escolar Jardines de Monte Blanco, los criterios de innovación educativa que presenta la UNESCO.

**Tabla 18.** Porcentajes de respuestas en categoría SI emitido por todos los participantes para los criterios de la UNESCO

N°	Dirección		Admón. y apoyo		Docencia		Todos los participantes	
	Criterio	% válido en categoría SI	Criterio	% válido en categoría SI	Criterio	% válido en categoría SI	Criterio	% válido en categoría SI
1	Intencional	83%	Pertinente	100%	Pertinente	88%	Pertinente	89%
2	Sistematización	83%	Sistematización	83%	Orientado a resultados	81%	Orientado a resultados	82%
3	Orientado a resultados	83%	Orientado a resultados	83%	Permanente	81%	Sistematización	78%
4	Pertinente	80%	Profundo	80%	Profundo	78%	Permanente	78%
5	Novedoso	67%	Creativo	67%	Sistematización	77%	Profundo	74%
6	Creativo	67%	Permanente	67%	Diversidad de agentes	76%	Diversidad de agentes	73%
7	Permanente	67%	Novedoso	60%	Creativo	72%	Creativo	71%
8	Diversidad de agentes	67%	Diversidad de agentes	50%	Cultura	69%	Novedoso	60%
9	Interiorización	50%	Intencional	33%	Novedoso	62%	Cultura	58%
10	Profundo	50%	Interiorización	33%	Interiorización	53%	Interiorización	51%
11	Cultura	33%	Cultura	33%	Intencional	40%	Intencional	45%
12	Anticipado	17%	Anticipado	17%	Anticipado	34%	Anticipado	31%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

Bajo la lectura de la tabla 18, se puede identificar qué tanto por las áreas independientes (dirección, admón. y apoyo, docencia y todos los participantes) el 100% de los criterios presentados por la UNESCO, tienen cierto porcentaje de valoración en la categoría SI, así como también, en el análisis de las cuatro áreas en conjunto se identifica que todos los participantes han dado valoración en categoría SI, para el total de los 12 criterios presentados por la UNESCO. Es decir, que según estos resultados los criterios si son aceptados por la totalidad de los

participantes, destacando que ningún criterio en ningún participante reporto 0% de aceptación en categoría SI.

#### 4.4. Resultados que responden a los objetivos de investigación

Como todo proceso investigativo se tiene un objetivo general, que permitió guiar el estudio, y se desglosa en objetivos específicos cuyo análisis se enuncia a seguir.

Para el objetivo específico número 1, referido a identificar las acciones de innovación educativa, que se aplican en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco y de acuerdo al control que está definido en la matriz de congruencia indica que las preguntas impares del instrumento, responden a las acciones de innovación educativa, por lo que, en la tabla 19, se enuncian aquellos criterios cuyas preguntas corresponden a una frecuencia arriba de 20 respuesta en la categoría SI, lo cual significa que los participantes, si reconocen el enunciado, o lo consideran parte de la innovación educativa:

**Tabla 19.** Frecuencia de respuesta de todos los participantes en categoría SI, para los criterios de la UNESCO e innovación

N°	Identificación del Criterio de la UNESCO e innovación	Identificación de los Ítems del instrumento	Frecuencia de respuesta en categoría SI	% acumulado de respuesta en categoría SI
1	1. Novedoso	1. ¿Considera usted que hacer nuevas cosas en la institución es lo mismo que innovación educativa?	22 de 33	66.7%
2	3. Interiorización	5. ¿Considera usted que para hacer innovación educativa el director debe involucrar a todos en los cambios de trabajo?	24 de 33	72.7%
3	4. Creativo	7. ¿Considera usted que el surgimiento de iniciativas para establecer cambios en la institución es parte de la innovación educativa?	21 de 33	63.6%
4	5. Sistematización	9. ¿Considera usted que la innovación educativa debe ser una acción planificada y sistematizada en la institución?	24 de 33	72.7%
5	6. Profundo	11. ¿Considera usted que para hacer innovación educativa son necesarios los cambios de rutinas en la institución?	25 de 33	75.8%
6	7. Pertinente	13. ¿Considera usted que la innovación educativa debe ajustarse al entorno socioeducativo de su Centro Escolar?	33 de 33	100.0%
7	8. Orientada a los resultados	15. ¿Considera usted que, si tenemos calidad educativa en la institución, hay innovación?	25 de 33	75.8%
8	9. Permanente	17. ¿Considera usted que para poder ver los cambios en los distintos niveles educativos de la institución se necesita tiempo para consolidarse?	24 de 33	72.7%
9	13. Innovador	25. ¿Considera usted que la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución?	31 de 33	93.9%

Esto indica que las acciones de innovación educativa, que se aplican en el Centro Escolar en estudio, están referidas entre otras a:

- Introducir algo nuevo en una situación dada dentro de la institución.
- Aceptación y apropiación de cambios por el personal de la institución, en un marco de conocimientos y creencias.
- Permitir el surgimiento de iniciativas, así como la capacidad para adoptar, adaptar, generar o rechazar las innovaciones.
- Planear y sistematizar las acciones que involucran procesos de evaluación y reflexión crítica acerca de la práctica y la innovación.
- Generar cambios en las concepciones, las actitudes y las prácticas educativas.
- Es pertinente al contexto socioeducativo, haciendo de la innovación una solución a una problemática definida del centro escolar en estudio.
- Las acciones educativas son un medio para lograr los fines de la educación.
- Implicación de cambios en distintos niveles que requieren de tiempos diversos para que ocurran y se consoliden, interiorizándose en las personas e institucionalizándose en el sistema.
- Proceso que implica un cambio en las personas, el conocimiento, los procesos y la adaptación de la tecnología en la institución en estudio.

Por otra parte, estos datos indican, también, que de los 12 criterios que presenta la UNESCO, y que son la base teórica medular de la presente investigación; únicamente 4 de ellos, han sido valorados por todos los participantes con frecuencias abajo de 20 sobre 33, interpretándose que estos 4 criterios, tienen baja valoración en categoría SI, lo cual indica que los participantes, no consideran que sean parte de la cultura de la institución, y como tal, de la innovación educativa. Estos criterios con valoración de frecuencia baja en categoría SI, tienen la siguiente identificación de la UNESCO:

- El criterio 2 - Intencional
- El criterio 10 - Anticipado
- El criterio 11 - Cultura
- El criterio 12 – Diversidad de agentes

Así mismo, para el segundo objetivo específico concerniente a enunciar las características de cultura organizacional del centro escolar Jardines de Monte Blanco, que se vinculan con la innovación educativa, en la tabla 20, se indican aquellos criterios cuyas preguntas corresponden a una frecuencia arriba de 20 en respuesta en la categoría SI y bajo la misma línea de análisis, la matriz de congruencia indica que las preguntas pares del instrumento responden a las características de cultura organizacional del centro escolar en estudio.

**Tabla 20.** Frecuencia de respuesta de todos los participantes en categoría SI, para los criterios de la UNESCO y la cultura organizacional.

N°	Identificación del Criterio de la UNESCO y cultura organizacional	Identificación de los Ítems del instrumento	Frecuencia de respuesta en categoría SI	% acumulado de respuesta en categoría SI
1	4. Creativo	8. ¿Considera usted que para establecer cambios en la institución se debe involucrar a todo el personal?	25 de 33	75.8%
2	5. Sistematización	10. ¿Considera usted que la toma de decisiones por el personal de la institución es un proceso del trabajo en equipo?	27 de 33	81.8%
3	6. Profundo	12. ¿Considera usted que los cambios institucionales han llegado a cambiar también las actitudes de los empleados del Centro Escolar?	20 de 33	60.6%
4	7. Pertinente	13. ¿Considera usted que la participación de su comunidad educativa ha sido un factor clave para el mejoramiento de la institución?	22 de 33	66.7%
5	8. Orientada a los resultados	16. ¿Considera usted que si todo el personal de su institución educativa está en constante capacitación desempeñaría mejor sus funciones?	29 de 33	87.9%
6	9. Permanente	18. ¿Considera usted que en su institución hay que estar recordando a todos los empleados sobre los cambios que deben hacerse?	27 de 33	81.8%
7	12. Diversidad de agentes	24. ¿Considera usted que la inclusión de personal en las diferentes actividades fortalece el liderazgo académico de su institución?	32 de 33	97.0%
8	15. Cultura organizacional	27. ¿Considera que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que se promueve dentro de una institución?	25 de 33	75.8%
		28. ¿Considera que la cultura organizacional debe integrar aptitudes, actitudes, respeto, ética, profesionalismo y compromiso del personal?	25 de 33	75.8%
		29. ¿Considera que tiene alguna relevancia el liderazgo de la dirección en la cultura organizacional de su institución?	26 de 33	78.8%
		30. ¿Considera que en su institución existen valores claros y sólidos que rigen la actuación de todo el personal?	24 de 33	72.7%

Bajo el mismo análisis, y con base en los resultados de frecuencia, las características de cultura organizacional que se vinculan con la innovación educativa y que se aplican en el centro escolar en estudio, están referidas entre otras a:

- Identificar mejoras, fijar metas y diseñar estrategias que aprovechen los recursos disponibles que tiene la institución para lograrlas.
- Generar información contextualizada que sirve de base para la toma de decisiones por todo el personal del centro escolar.
- Implicación de una auténtica transformación dentro del centro escolar y en toda la comunidad educativa.
- Redefinición de aspectos, pues los problemas no suelen ser los mismos ni se resuelven de la misma manera ya que se presentan en contextos distintos.
- Los resultados se pueden destacar por la formación, la generación de conocimiento y la vinculación con la sociedad, todo esto para mejorar la calidad y la equidad del sistema educativo,
- Involucramiento de cambios en todos los niveles que requieren de tiempo para que ocurran y se consoliden.
- Articulación y colaboración de agentes diversos para resolver los conflictos que surgen de que contribuye a fortalecer liderazgos académicos en las figuras directivas.
- Se definen por su filosofía, misión, visión, valores, ambiente laboral, sentido de identidad, normas y lineamientos, también se desarrollan características propias en el centro escolar con base a sus objetivos particulares.

Además, estos datos indican, también, que de los 12 criterios que presenta la UNESCO, y que son la base teórica medular de la presente investigación; únicamente 6 de ellos, han sido valorados por todos los participantes con frecuencias abajo de 20 sobre 33, interpretándose que estos 6 criterios, tienen baja valoración en categoría SI, lo cual indica que los participantes, no consideran que sean parte de la cultura de la institución, y como tal, de la innovación educativa.

Estos criterios con valoración de frecuencia baja en categoría SI, tienen la siguiente identificación de la UNESCO:

- El criterio 1 - Novedoso
- El criterio 2 - Intencional
- El criterio 3 – Interiorización
- El criterio 9 – Permanente
- El criterio 10 – Anticipado
- El criterio 11 - Cultura

De igual forma, y finalizando el análisis de los objetivos, para el tercer objetivo específico que se refiere a desarrollar propuesta de acciones para que la institución en estudio incorpore los criterios de innovación educativa, como parte de la cultura organizacional, se identifica que, si es posible identificar oportunidades de mejora para la institución, basado en los resultados numéricos que proporciona el método CUAL cuan y que será de beneficio, dado que se generaría una propuesta AD hoc. en dos grandes líneas que sugieren los resultados:

- 1- Fortalecer las acciones que se están desarrollando como, por ejemplo, anticipación, intencionalidad, anticipación, cultura, entre otros.
- 2- Generar insumos, para que se puedan implementar acciones que no se están desarrollando o porque, no están seguros de que interiorización, intencionalidad, profundo, entre otros, sean parte de la innovación educativa.

## **Capítulo 5. Conclusiones y propuesta de mejora**

### **5.1. Conclusiones**

Con base en los resultados obtenidos con un enfoque investigativo CUAL – cuan, la investigación concluye que:

- a. No todos los participantes tienen definido que las acciones que practican dentro del Centro Escolar en estudio forman parte de la innovación educativa.

Esto se expresa, con base en los resultados emitidos por los participantes y analizados en conjunto todo el grupo (ver anexo 07), lo cual muestra que todos los criterios, tienen cierto porcentaje (8%, 18%, 65%, por ejemplo) de respuestas en categoría NO, lo cual indica que (esos criterios) consideran que no son parte de la innovación educativa, por lo tanto, hay otro porcentaje de participantes que consideran algunas acciones de las que practican en su centro escolar, si forman parte de la innovación educativa, porque respondieron en categoría SI (31%, 51%, 100%, por ejemplo). Importante destacar que ningún criterio tiene 100% de respuestas en categoría NO.

- b. Los datos reflejan que, la cultura organizacional del grupo de participantes, si está vinculada con la innovación educativa, ya que la mayoría de los participantes así lo ha respondido.

Esto se indica, con base en los resultados emitidos por todos los participantes y analizados en conjunto todo el grupo (ver anexo 07) que el liderazgo de la dirección si influye en la cultura organizacional de la institución, ya que tienen cierto porcentaje (74%, 81%, 100%, por ejemplo), se debe involucrar a todo el personal cuando se hacen cambios de trabajo y también en la toma de decisiones para fortalecer el trabajo en equipo y cambiar actitudes en el personal y prácticas educativas para fortalecer el liderazgo académico de la institución educativa. Esto corresponde a respuestas de la categoría SI.

- c. Las acciones académicas que predominan en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco están vinculadas con los criterios de lo novedoso y creativo, la



interiorización con la sistematización, lo profundo, pertinente y orientado a resultados, así como también lo permanente e innovador.

Esto se indica, con base en los resultados emitidos por todos los participantes cuando son analizados en conjunto (Ver anexo 07), ya que tienen cierto porcentaje (60%, 71%, 78%, 82%, por ejemplo), de respuestas en categoría SI.

- d. Los resultados indican que las características de la cultura organizacional que se vive en el Centro en estudio, si se vinculan con la innovación educativa y creatividad de las tareas, la sistematización de procesos, la profundidad en las conductas académicas, de igual forma, en la pertinencia del quehacer educativo estando orientado a resultados de forma permanente en el personal que labora en la institución para fomento de la cultura organizacional.

Esto indica, que, de los 12 criterios presentados por la UNESCO, los resultados emitidos por todos los participantes cuando son analizados en conjunto (Ver anexo 07), presentan los siguientes resultados de respuestas en categoría SI: ya que tienen cierto porcentaje (83%, 92%, por ejemplo).

- e. Con base a los resultados expuestos, si es posible desarrollar propuesta de acciones para incorporar los criterios de innovación educativa como parte de la cultura organizacional enfocado a capacitar a todo el personal que labora en el centro educativo objeto de estudio, esto en base a que hay respuestas en las 4 categorías, lo cual indica que algunos lo saben y otros no lo saben.

Esto con el propósito de, identificar oportunidades de mejora para la institución, en dos grandes líneas que sugieren los resultados: fortalecer las acciones que se están desarrollando y generar insumos, para que se puedan implementar acciones que no se están desarrollando, dado que ninguno de los criterios ha tenido respuestas con 100% valido en categoría NO, lo cual indica que si es posibles aplicar oportunidades de mejora.

- f. Dado los resultados emitidos por todos los participantes, si es posible aplicar criterios de innovación educativa como parte de una cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco.  
Esto se concluye ya que hay anuencia de parte de la dirección, y a la vez, todos los participantes respondieron el instrumento, lo cual indica, que si los todos los criterios han sido identificados o conocidos por todos los participantes.
- g. Los resultados emitidos por todos los participantes cuando son analizados en conjunto los ítems impares (Ver anexo 08), muestran que hay área de mejora en cuanto a brindar a todos explicaciones de los cambios realizados en la institución, a la vez, que es necesario estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución, pues presentan cierto porcentaje (52%, 58%, por ejemplo) en la categoría NO.
- h. Se identifica, una oportunidad de mejora relacionada en que todos los empleados deben involucrarse en los cambios de trabajo dentro de la institución, y se debe estar preparado ante eventualidades inesperadas, los resultados emitidos por todos los participantes cuando son analizados en conjunto los ítems pares (Ver anexo 09) presentan cierto porcentaje (67%, 76%, por ejemplo) en la categoría NO.
- i. Como un referente metodológico este instrumento al ser ampliamente aplicado en El Salvador puede brindar data estadística que permitiría construir seguimientos e intervenciones sustantivas concernientes a la innovación educativa, esta conclusión surge a raíz de que todos los participantes respondieron a dicho instrumento, a la vez no reportaron dificultad para abordarlo y los temas fueron comprendidos.
- j. Desde los enfoques a nivel de política pública en el sistema educativo salvadoreño, es un desafío implementar enfoques de políticas internacionales de innovación educativa y cultura organizacional en los centros educativos a nivel nacional para mejorar las condiciones de cara a la problemática estudiada.

Esta conclusión surge, porque tanto las acciones de innovación educativa, como los aspectos de la Cultura Organizacional, no dejan de ser temas sensibles en el sector educación. Por un lado, porque afecta aspectos presupuestarios de país y por otro lado, porque involucra elementos sensibles en cuanto a relaciones interpersonales diversas de un sector multidisciplinario.

## **5.2. Propuesta de implementación**

En esta investigación se ha propuesto un plan de capacitación para todo el personal que labora en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, con el propósito de sentar las bases teóricas de aquellos criterios que salieron mal evaluados y que no conocen o no consideran que sean parte de la innovación educativa como cultura organizacional, así mismo, fortalecer los criterios que tuvieron una aceptación alta, para que todos puedan ser aplicados en la institución.

Esta propuesta, bajo el nombre plan de capacitación para el fortalecimiento de criterios de innovación educativa y cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, se presenta en el anexo 10, de este documento.

## Referencias

- Aguilar Mosqueira, G. N. (2014). Estrategia metodológica basada en la investigación científica para desarrollar habilidades y actitudes en docentes para la formulación de proyectos de innovación educativa.
- Álvarez, C. M. G. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychologica*, 5(1), 163-174.
- Andrade Gutiérrez, J. (2015). Revisión de la literatura acerca de la cultura organizacional en el ámbito educativo (Master's thesis).
- Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *CICAG*, 4(1), 102-126.
- Arceo, F. D. B. (2010). Los profesores ante las innovaciones curriculares. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 1(1), 37-57.
- Berdichevsky Acosta, E. (2021). Cultura organizacional y docente: la vida al interior de la escuela primaria pública de Ciudad de México.
- Bernabeu Tamayo, M. D. (2010). Estudio sobre innovación educativa en universidades catalanas mediante el aprendizaje basado en problemas y en proyectos. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Bernate, J., Gómez, B., Herrera, P., Machado, M., Mosquera, D., Perilla, A., & Varela, O. (2020). Innovación educativa desde la praxis y formación docente. Colección: Resultado de Investigación. Volumen, (1).
- Buitrago y Sanabria (2013). La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna.

- Blanco, R. y Messina, G. (2000). Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Camacho, G. M. (2007). Reforma e innovación educativa. Consideraciones teóricas para la investigación crítica. *Revista Electrónica Educare*, 11(2), 181-214.
- Camargo Duque, J. E. (2001). Reforma, cambio e innovación en el sistema educativo venezolano (1995-2000) Proyecto Pedagógico, escuela integral, descentralización y desarrollo de la autonomía escolar.
- Campos Morán, S., Zelidón, A. M., González, L. O., Navarrete, P. M., & Sorto, J. M. (2019). Rol de los directores exitosos en los centros escolares de educación media de El Salvador.
- Caprile, E. L. (2010). Análisis del concepto Innovación en el proceso educativo (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).
- Carbonell Sebarroja, J. (2013). La aventura de innovar: el cambio en la escuela. La aventura de innovar, 1-124.
- Carrillo, F. R. (2012). La cultura organizacional desde la perspectiva escolar. *Visión Educativa IUNAES*, 6(13), 35-42.
- Castro, R. (2020). Plan Estratégico Institucional 2020-2024 - Ministerio de Trabajo y Previsión Social  
<https://www.mtps.gob.sv> › [MTPS PEI 2020-2024](#)
- Cornejo, M., & Muñoz, E. (2009). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora.

Constitución de la Republica de El Salvador (1983). Derechos individuales

[https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072857074\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072857074_archivo_documento_legislativo.pdf)

Cuenca, P. O., Solís, M. E. R., Guerrero, J. L. T., Rayón, A. E. L., Martínez, C. Y. S., Téllez, L. S., & Hernández, B. R. (2007). Modelo de innovación educativa. Un marco para la formación y el desarrollo de una cultura de la innovación. RIED. *Revista iberoamericana de educación a distancia*, 10(1), 145-173.

Cummings, Thomas G. y Worley, Christopher G., (2007) “Desarrollo Organizacional y cambio”, 8va edición, Learning Latin America.

Curay Villanueva, S. E. (2016). La cultura organizacional en los directivos/jerárquicos docentes y administrativos del IESPP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana, año 2015.

Chaves, M. P., Zapata, A. F. R., & Arteaga, I. H. (2014). Investigación cualitativa: una reflexión desde la educación como hecho social. *Revista Universidad y Salud*, 86-100.

Chuquizuta (2009). “La cultura organizacional participativa y liderazgo carismático en la I.E.P. Interamericano de Trujillo” Tesis EPGUNT. Trujillo.

Cruz, R., & Croda, G. (2017). Concepciones sobre innovación educativa: Elementos para su teorización. In Actas del Congreso Nacional de Investigación Educativa-COMIE (pp. 1-10).

De Miguel González, R. (2014). La innovación didáctica en la enseñanza-aprendizaje de la geografía en educación secundaria (Doctoral dissertation, Universidad de Valladolid).

- Díaz, M. J. F. (2005). La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas. *Educación XX1*, 8(1).
- Encalada, M. D. P. L. (2018). Modelo de cultura organizacional para el desarrollo de la calidad en instituciones de. *Filosofía*, 3(4), 5.
- Espinoza, P. A. (2014). Cultura organizacional e innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 44-55.
- Esquinca Moreno, A., Jiménez Terrazas, C. P., & Gaggiotti, H. (2018). Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México. *Nóesis. Revista de ciencias sociales y humanidades*, 27(53-2), 34-60.
- Extremera, A. B., & Gallegos, A. G. (2015). Innovación educativa y calidad en la Educación Física. *Trances: Transmisión del conocimiento educativo y de la salud*, 7(4), 525-550.
- Farfán Pacheco, P. (2014). La innovación educativa y la integración de las TIC en el proyecto educativo de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1).
- Franch León, K., & Guerra Bretaña, C. (2016). Las normas ISO 9000: una mirada desde la gestión del conocimiento, la información, innovación y el aprendizaje organizacional. *Cofín Habana*, 10(2), 29-54.

- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216.
- García, J. C. S., Claver, B. T., Yurrebaso, A., & Carrizo, A. L. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 3.
- García-Valcárcel & Muñoz-Repiso, A. (2003). Estrategias para una innovación educativa mediante el empleo de las TIC. RELATEC.
- Gómez, L. (2015). Factores de calidad en la innovación educativa. Colombia.
- González Castro, C., & Cruzat Arriagada, M. (2019). Innovación educativa: La experiencia de las carreras pedagógicas en la Universidad de Los Lagos, Chile. *Educación*, 28(55), 103-122.
- González Ortiz, J. J., & González Baidez, A. (2017). La innovación educativa y su difusión científica. Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- Gordillo, P. H. (2015). Evaluando la innovación educativa con TIC en centros educativos. España. Estudio de caso.
- Gutiérrez Fierro, M. (2013). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva.
- Gravini-Donado, M. L., Ortiz-Padilla, M. E., Vidal Pérez, S., Chamorro González, C., Martínez Franco, D., Palacio Sañudo, J., & Falla Barrantes, S. A. (2017). Aportes a la calidad educativa desde la investigación.



- Gros Salvat, B., & Lara Navarra, P. (2009). Estrategias de innovación en la educación superior: el caso de la Universitat Oberta de Catalunya. *Revista iberoamericana de Educación*.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México, D. F: McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado Talavera, F. J. (2020). La educación en tiempos de pandemia: los desafíos de la escuela del siglo XXI. *Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales*, 44, 176-187.
- Instituto Nacional de Formación Docente (INFOD), (2019). Charlas y talleres para reforzar la innovación educativa y la formación inicial docente en educación básica.  
<https://www.mined.gob.sv/2019/07/17/infod-realiza-charlas-y-talleres-para-reforzar-la-innovacion-educativa-y-la-formacion-inicial-docente-en-educacion-basica/>
- Isaza, G. A. L. (2006). Perspectivas para el análisis de la innovación: un recorrido por la teoría. *Cuadernos de administración*, 19(31), 243-273.
- Jerez, O. y Silva C. (eds.) (2017). Innovando en Educación Superior: Experiencias clave en Latinoamérica y el Caribe 2016-2017, 1, Gestión curricular y desarrollo de la docencia. Santiago, Chile: Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Lara, D. L. S. (2015). Innovación en la práctica docente. *Revista vinculando*.
- León, P. R., Pino, Y. A., & Caguana, T. H. R. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. *Revista ComHumanitas*, 7(2), 76-91.

León, R. A. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 155-172.

Ley de la Carrera Docente con reformas (2019). Funciones de directivos y maestros. <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/ley-principal-que-rige-a-la-institucion>

Ley General de Educación con reformas (2017). Derecho a la educación <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/ley-principal-que-rige-a-la-institucion>

Libreros Morales, A. (2011). Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca=Impact of organizational culture on the welfare of the servers public educational institution of Valle del Cauca. Departamento de Administración.

Lobo, A. J. A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión gerencial*, (2), 219-239.

Llanos Encalada, M., Miryam Gabriela Pacheco Rodríguez, M., Eva Marisol Romero Vélez, M., Fabiola Coello Arrata, M., & Yadira Mariuxi Armas Ortega, M. (2016). La cultura organizacional-eje de acción de la gestión humana.

Macías, A. B. (2005). Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa. *Innovación educativa*, 5(28), 19-31.

Marín, F. V., Inciarte, A. D. J., Hernández, H. G., & Pitre, R. C. (2017). Estrategias de las Instituciones de Educación Superior para la Integración de las Tecnología de la Información y la Comunicación y de la Innovación en los

Procesos de Enseñanza. Un Estudio en el Distrito de Barranquilla, Colombia. *Formación universitaria*, 10(6), 29-38.

Martini, S. (2009). Participación y calidad educativa. Santiago de Chile: Expansiva.

Medina, A. R. H. (2016). Aproximación teórica a modelo de cambio planeado de gestión organizacional para la innovación educativa desde la Teoría de la Complejidad y Empowerment. *Educ@ción en Contexto*, 2, 182-198.

Molina de García, A. M., & Rodríguez Escobar, A. (2010). La calidad educativa de la práctica y su incidencia en la formación del profesorado de educación básica para primero y segundo ciclos de la Universidad de El Salvador.

Mendoza Noyola, R. (2015). Estrategias de innovación curricular y su potencial gestión en la universidad de El Salvador (Sede central).

Moreno-Correa, S. M. (2020). La innovación educativa en los tiempos del Coronavirus. *Salutem Scientia Spiritus*, 6(1), 14-26.

Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios gerenciales*, 31(135), 223-236.

Neira, M., & Pulgarín, E. (2021). La Innovación Educativa como herramienta pedagógica en el proceso de enseñanza-aprendizaje en tiempos de pandemia de la Unidad Educativa Fiscal José Jesús Ocampo Salazar. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(1), 96-120.

Oliva, H. A. (2020). La Educación en tiempos de pandemias.

Olvera, S. G. (2016). Capital social, cultura organizacional, cultura innovadora y su incidencia en las Organizaciones Productivas Rurales Colaborativas. *Economía y Sociedad*, 20(34), 6.

Organización Internacional de Normalización (1946). Normas ISO 9000  
<https://www.ioe-emp.org/es/organizaciones-internacionales/organizacion-internacional-para-la-normalizacion>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1945).  
<https://es.unesco.org/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (1961).  
<https://www.oecd.org/>

Orozco, J. E., & Pacherres, C. A. A. (2015). La cultura organizacional como pilar de la ventaja competitiva en las organizaciones empresariales. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 2(4).

Peláez Gómez, L. V. (2021). Relación entre la cultura organizacional y la percepción de calidad de vida laboral en una institución de educación preescolar.

Peralta, L. E. Y. (2005). Calidad educativa e ISO 9001-2000 en México. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(1), 421-431.

Peralta, S. P. (2009). Cultura Organizacional en el Centro Parroquial “Elena de Santa María”–Juliaca (Doctoral dissertation, Tesis Maestría) Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado).

Porras, J. y Robertson, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio*. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

Plan Cuscatlán (2019). Planes y programas de educación.

[https://plancuscatlan.com/documentos/plancuscatlan\\_educacion.pdf](https://plancuscatlan.com/documentos/plancuscatlan_educacion.pdf)

Plan Torogoz 2019-2024 (2021) del MINEDUCYT

<https://www.mined.gob.sv/download/plan-torogoz/>

Quintanilla, M. (2008). Dimensiones y representaciones en los procesos de cambio educativo. *Concepciones y representaciones del cambio educativo*. México: UANL, Facultad de Filosofía y Letras.

Ramírez Solís, M. E., Suárez Téllez, L., Ortega Cuenca, P., & Ruiz Hernández, B. (2009). *Investigación e Innovación Educativa: el Ejemplo de una Estrategia en el Instituto Politécnico Nacional (IPN)*.

RIE 360. (2018). *Perspectivas de la innovación educativa en universidades de México: Experiencias y reflexiones de la RIE 360*. Recuperado de

<https://educatic.unam.mx/avisos/perspectivas-innovacion-educativa-en-universidades-mexico.pdf>

Ríos-Cabrera, P., & Ruiz-Bolívar, C. (2020). La innovación educativa en América Latina: lineamientos para la formulación de políticas públicas. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(32), 199-212.

Rivas, A. (2020). Cambio e innovación educativa: las cuestiones cruciales. XII Foro Latinoamericano de Educación 2017. Fundación Santillana.

- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49.
- Romero Gutiérrez, S. E. (2019). Cultura organizacional y desempeño en los docentes de una Institución Educativa en Ventanilla-Callao.
- Rosas Tejada, A. M. (2017). Componentes clave para la escalabilidad de las innovaciones en el laboratorio de innovación MINEDULAB.
- Ruíz Balmaceda, M. A., Martínez Avilés, M. M., & Guerrero Morales, J. R. (2018). Organización Tres aspectos organizacionales: cultura, clima y desarrollo organizacional Autor Personal-1 Ruíz Balmaceda, María Alejandra (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Unan Managua).
- Salas Aragón, J. R. (2020). Prácticas pedagógicas innovadoras: Una propuesta de formación docente en el marco del Proyecto Innov-Acción XXI (Master's thesis, PUCE-Quito).
- Sánchez Casimiro, W. J. (2019). Gestión de la calidad con la norma ISO 9001 y el desempeño docente en la Escuela Nacional de Marina Mercante-Callao-Lima, 2017.
- Sánchez, J. L. R. (2008). Reformas, investigación, innovación y calidad educativa. *Revista iberoamericana de educación*, 46(2), 1-12.
- Secretaría de Innovación de la Presidencia de la República (2021), Entrega de computadoras a todos los estudiantes y maestros del sector público.  
<https://www.presidencia.gob.sv>

- Serrano-Polo, E., González-Díaz, R. R., Ovalles-Toledo, L. V., & Ruiz-Corrales, C. M. (2020). Cultura organizacional en el proceso de gestión de la calidad educativa.
- Souto, J. E. (2015). Gestión de una cultura de innovación basada en las personas. *Journal of technology management & innovation*, 10(3), 60-65.
- Tasayco, A. V. (2013). Calidad y calidad educativa. *Investigación educativa*, 17(2), 49-72.
- Tejedor, F. J. T. (2007). Innovación educativa basada en la evidencia (IEBE). Bordón. *Revista de pedagogía*, 59(2), 475-488.
- Toca, C. E. y Carrillo, R. J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-136.
- Toledo, Y. A., & Valverde, R. I. H. (2016). Innovación educativa y metodologías activas en Educación Secundaria: La perspectiva de los docentes de lenguas castellana y literatura. *Revista Fuentes*, 18(1), 65-76.
- UNESCO (2016). Innovación educativa. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247005>
- Valladares Escobar, A. A., Retana Ruiz, C. J. & Zelaya Henríquez, T. E., (2016). Modelo de evaluación del clima organizacional y su incidencia en el desempeño del personal de la dirección departamental de educación de san salvador.
- Vidal Ledo, M. & Morales Suárez, I. (2010). Calidad educativa. *Educación Médica Superior*, 24(2), 0-0.

## Anexos

### Anexo 1. Ficha para la clasificación de la literatura

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



**Objetivo:** Utilizar la clasificación de la literatura consultando diferentes fuentes confiables y obtener la bibliografía relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación de la innovación como cultura organizacional en las instituciones educativas, para la obtención de información fiable y precisa.

Criterios para identificación de la fuente	Fuentes			
	Autores	Temáticas de estudios	Año de estudio	Tipo de investigación
Criterios de inclusión	Los autores de soporte podrán ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacionales</li> <li>- Internacionales</li> <li>- Corporativos</li> <li>- Gubernamental o privado</li> </ul>	Que las temáticas de aporte se refieran a las siguientes áreas <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación educativa</li> <li>- Innovación como cultura organizacional</li> <li>- Innovación en las instituciones educativas</li> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Cultura organizacional en las instituciones educativas</li> <li>- Leyes y programas educativos del Gobierno de El Salvador</li> <li>- Metodología de la investigación</li> </ul>	En cuanto a la vigencia, la información a utilizar se considera de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para conceptos y definiciones, Acuerdos internacionales que sea A partir del año 1980</li> <li>- A partir de 2005 para estudios de campo o casos, contextualizados</li> <li>- A partir de 2020 – 2021 literatura, temática de estudio.</li> </ul>	Los tipos de investigaciones a utilizar se consideran de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Casos de estudios</li> <li>- Tesis de Postgrado de educación</li> <li>- Tesis Doctorales en educación</li> </ul>
Criterios de exclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que no se identifique la información completa del autor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leyes no están vigentes.</li> <li>- Leyes o artículos derogados.</li> <li>- Programas Gubernamentales no vigentes.</li> <li>- Que la metodología de investigación no se la utilizada en el presente trabajo</li> </ul>	Antes de los años 80	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tesis en proceso de aprobación.</li> <li>- Tesis que no tengan aprobación correspondiente del jurado.</li> <li>- Que no se identifique la información completa del autor.</li> <li>- Que no muestre las referencias bibliográficas utilizadas.</li> </ul>
Identificación del repositorio de alojamiento	Sitio Web de las instituciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- UNESCO</li> <li>- OCDE</li> <li>- MINEDUCYT</li> <li>- Ministerio de Trabajo</li> </ul>	Sitio web oficial de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INFOD (2019)</li> <li>- Secretaría de Innovación de la Presidencia (2021)</li> <li>- Plan Torogoz 2019-2024 (2021)</li> <li>- Plan Estratégico Institucional 2020-2024</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitio web de instituciones educativas</li> <li>- Repositorios digitales de las universidades</li> </ul>

Elaborado por/fecha



## Anexo 2. Entrevista presencial

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



**Objetivo:** Sistematizar la entrevista oral presencial con el director del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, a fin de identificar postura de anuencia para participar en la investigación denominada la innovación como cultura organizacional en las instituciones educativas.

Indicaciones para el entrevistador, antes de iniciar la entrevista:

*Asegúrese que tiene a la mano las preguntas a realizar y el medio para registro de las respuestas. Identifique con anticipación en el lugar donde se llevará a cabo el encuentro con el entrevistado. Hágase presente a la entrevista, con 10 minutos de anticipación y reporte que ya está presente.*

Indicaciones para el entrevistado durante la entrevista:

*Explique al entrevistado la dinámica a desarrollar. Tome actitud de dialogo y escucha. Haga el registro de respuestas tal como sean emitidas. Omita sus comentarios o precepciones. Haga el cierre de la entrevista.*

No.	Ítems o guion de preguntas	Descripción
1	Fecha:	
2	Lugar:	
3	Hora establecida:	
4	Medio de comunicación:	
5	Nombre del entrevistado:	
6	Cargo:	
7	Especialidad:	
8	Años en el cargo dentro de la institución:	
9	Dirección:	
10	Código de infraestructura:	
11	Breve reseña histórica	

---

Elaborado por/fecha

### Anexo 3. Cuestionario innovación como cultura organizacional.

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



Estimado (a) participante:

La presente encuesta tiene como propósito conocer la opinión que se tienen sobre la innovación como cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco. La información recolectada es con fines académicos. Del maestrante en Administración de la Educación.

**Indicaciones de llenado:** A continuación, se presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada cuestionamiento y marque con una (x) según su criterio. Le invito a responder con sinceridad y absoluta libertad.

#### Apartado 1: Identificación del participante

- Género: Masculino  Femenino
- Cargo: Director  Administrativo  Docente  Ordenanza
- Edad: 25 - 40  40 - 55  Más de 55
- Años de trabajo en la institución: 1 - 10  10 - 20  30 o más
- Grado que imparte:  Parvularia  Primer Ciclo  Segundo Ciclo  Tercer Ciclo
- Especialidad del docente:  Educación Parvularia  Computación  Inglés  
 Educación Básica  Otro

#### Apartado 2: Temática en estudio

No. ítems	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría			
		1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.
1	¿Considera usted que hacer nuevas cosas en la institución es lo mismo que innovación educativa?				
2	¿Considera que en el Centro Escolar cada año se incorporan nuevas acciones en el trabajo institucional?				
3	¿Considera usted que brindar a todos explicaciones de los cambios es lo mismo que hacer innovación educativa?				
4	¿Considera que todos los cambios que se implementan en la institución tienen explicación del porque se hacen?				
5	¿Considera usted que para hacer innovación educativa el director debe involucrar a todos en los cambios de trabajo?				
6	¿Considera que cuando se hacen cambios de trabajo en la institución, todos los empleados se involucran?				
7	¿Considera usted que el surgimiento de iniciativas para establecer cambios en la institución es parte de la innovación educativa?				
8	¿Considera usted que para establecer cambios en la institución se debe involucrar a todo el personal?				
9	¿Considera usted que la innovación educativa debe ser una acción planificada y sistematizada en la institución?				
10	¿Considera usted que la toma de decisiones por el personal de la institución es un proceso del trabajo en equipo?				
11	¿Considera usted que para hacer innovación educativa son necesarios los cambios de rutinas en la institución?				
12	¿Considera usted que los cambios institucionales han llegado a cambiar también las actitudes de los empleados del Centro Escolar?				

No. ítems	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría			
		1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.
13	¿Considera usted que la innovación educativa debe ajustarse al entorno socioeducativo de su Centro Escolar?				
14	¿Considera usted que la participación de su comunidad educativa ha sido un factor clave para el mejoramiento de la institución?				
15	¿Considera usted que si tenemos calidad educativa en la institución, hay innovación?				
16	¿Considera usted que si todo el personal de su institución educativa está en constante capacitación desempeñaría mejor sus funciones?				
17	¿Considera usted que para poder ver los cambios en los distintos niveles educativos de la institución se necesita tiempo para consolidarse?				
18	¿Considera usted que en su institución hay que estar recordando a todos los empleados sobre los cambios que deben hacerse?				
19	¿Considera usted que innovar es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución?				
20	¿Considera usted que dentro de su institución todo el personal ya está preparado ante eventualidades inesperadas?				
21	¿Considera usted que la cultura institucional es parte de la innovación educativa?				
22	¿Considera usted que todo el personal de su institución está abierto a nuevos cambios para mejorar el clima laboral?				
23	¿Considera usted que el desempeño de un director es innovación educativa?				
24	¿Considera usted que la inclusión de personal en las diferentes actividades fortalece el liderazgo académico de su institución?				
25	¿Considera usted que la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución?				
26	¿Considera que podría definir cultura de innovación?				
27	¿Considera que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que se promueve dentro de una institución?				
28	¿Considera que la cultura organizacional debe integrar aptitudes, actitudes, respeto, ética, profesionalismo y compromiso del personal?				
29	¿Considera que tiene alguna relevancia el liderazgo de la dirección en la cultura organizacional de su institución?				
30	¿Considera que en su institución existen valores claros y sólidos que rigen la actuación de todo el personal?				

Gracias por sus aportes.

#### Anexo 4. Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por el área de dirección

No. Ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas	Total de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
1	Novedoso	¿Considera usted que hacer nuevas cosas en la institución es lo mismo que innovación educativa?	2	1	0	0	3	
2		¿Considera que en el Centro Escolar cada año se incorporan nuevas acciones en el trabajo institucional?	2	1	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	4	2	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	67%	33%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>		100%	6
3	Intencional	¿Considera usted que brindar a todos explicaciones de los cambios es lo mismo que hacer innovación educativa?	2	1	0	0	3	
4		¿Considera que todos los cambios que se implementan en la institución tienen explicación del porque se hacen?	3	0	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	5	1	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	83%	17%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>		100%	6
5	Interiorización	¿Considera usted que para hacer innovación educativa el director debe involucrar a todos en los cambios de trabajo?	2	1	0	0	3	
6		¿Considera que cuando se hacen cambios de trabajo en la institución, todos los empleados se involucran?	1	2	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	3	3	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	50%	50%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>		100%	6
7	Creativo	¿Considera usted que el surgimiento de iniciativas para establecer cambios en la institución es parte de la innovación educativa?	2	1	0	0	3	
8		¿Considera usted que para establecer cambios en la institución se debe involucrar a todo el personal?	2	1	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	4	2	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	67%	33%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>		100%	6
9	Sistematización	¿Considera usted que la innovación educativa debe ser una acción planificada y sistematizada en la institución?	2	1	0	0	3	
10		¿Considera usted que la toma de decisiones por el personal de la institución es un proceso del trabajo en equipo?	3	0	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	5	1	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	83%	17%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>		100%	6

No. Ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas	Total de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
11	Profundo	¿Considera usted que para hacer innovación educativa son necesarios los cambios de rutinas en la institución?	2	1	0	0	3	
12		¿Considera usted que los cambios institucionales han llegado a cambiar también las actitudes de los empleados del Centro Escolar?	1	2	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	3	3	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	50%	50%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>		100%	6
13	Pertinente	¿Considera usted que la innovación educativa debe ajustarse al entorno socioeducativo de su Centro Escolar?	3	0	0	0	3	
14		¿Considera usted que la participación de su comunidad educativa ha sido un factor clave para el mejoramiento de la institución?	1	1	0	1	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	4	1	0	1	6	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	67%	17%	0%	17%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>		100%	5
15	Orientada a los resultados	¿Considera usted que si tenemos calidad educativa en la institución, hay innovación?	3	0	0	0	3	
16		¿Considera usted que si todo el personal de su institución educativa está en constante capacitación desempeñaría mejor sus funciones?	2	1	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	5	1	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	83%	17%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>		100%	6
17	Permanente	¿Considera usted que para poder ver los cambios en los distintos niveles educativos de la institución se necesita tiempo para consolidarse?	2	1	0	0	3	
18		¿Considera usted que en su institución hay que estar recordando a todos los empleados sobre los cambios que deben hacerse?	2	1	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	4	2	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	67%	33%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>		100%	6
19	Anticipado	¿Considera usted que innovar es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución?	1	2	0	0	3	
20		¿Considera usted que dentro de su institución todo el personal ya está preparado ante eventualidades inesperadas?	0	3	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	1	5	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	17%	83%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>17%</b>	<b>83%</b>	<b>0%</b>		100%	6
21	Cultura	¿Considera usted que la cultura institucional es parte de la innovación educativa?	1	2	0	0	3	

No. Ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas	Total de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
22		¿Considera usted que todo el personal de su institución está abierto a nuevos cambios para mejorar el clima laboral?	1	2	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	2	4	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	33%	67%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>0%</b>		100%	6
23	Diversidad de agentes	¿Considera usted que el desempeño de un director es innovación educativa?	1	1	1	0	3	
24		¿Considera usted que la inclusión de personal en las diferentes actividades fortalece el liderazgo académico de su institución?	3	0	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	4	1	1	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	67%	17%	17%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>67%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>		100%	6
25	Innovador	¿Considera usted que la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución?	3	0	0	0	3	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	100%	0%	0%	0%	100%	3
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		100%	3
26	Cultura de innovación	¿Considera que podría definir cultura de innovación?	2	1	0	0	3	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	67%	33%	0%	0%	100%	3
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>		100%	3
27	Cultura organizacional	¿Considera que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que se promueve dentro de una institución?	2	1	0	0	3	
28		¿Considera que la cultura organizacional debe integrar aptitudes, actitudes, respeto, ética, profesionalismo y compromiso del personal?	3	0	0	0	3	
29		¿Considera que tiene alguna relevancia el liderazgo de la dirección en la cultura organizacional de su institución?	3	0	0	0	3	
30		¿Considera que en su institución existen valores claros y sólidos que rigen la actuación de todo el personal?	3	0	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	11	1	0	0	12	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	92%	8%	0%	0%	100%	12
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>92%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>		100%	12

## Anexo 5. Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por el área de admón. y apoyo

No. Ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas	Total de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
1	Novedoso	¿Considera usted que hacer nuevas cosas en la institución es lo mismo que innovación educativa?	1	2	0	0	3	
2		¿Considera que en el Centro Escolar cada año se incorporan nuevas acciones en el trabajo institucional?	2	0	0	1	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	3	2	0	1	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	50%	33%	0%	17%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>		100%	5
3	Intencional	¿Considera usted que brindar a todos explicaciones de los cambios es lo mismo que hacer innovación educativa?	0	3	0	0	3	
4		¿Considera que todos los cambios que se implementan en la institución tienen explicación del porque se hacen?	2	0	1	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	2	3	1	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	33%	50%	17%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>33%</b>	<b>50%</b>	<b>17%</b>		100%	6
5	Interiorización	¿Considera usted que para hacer innovación educativa el director debe involucrar a todos en los cambios de trabajo?	2	1	0	0	3	
6		¿Considera que cuando se hacen cambios de trabajo en la institución, todos los empleados se involucran?	0	3	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	2	4	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	33%	67%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>0%</b>		100%	6
7	Creativo	¿Considera usted que el surgimiento de iniciativas para establecer cambios en la institución es parte de la innovación educativa?	2	1	0	0	3	
8		¿Considera usted que para establecer cambios en la institución se debe involucrar a todo el personal?	2	1	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	4	2	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	67%	33%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>		100%	6
9	Sistematización	¿Considera usted que la innovación educativa debe ser una acción planificada y sistematizada en la institución?	2	1	0	0	3	
10		¿Considera usted que la toma de decisiones por el personal de la institución es un proceso del trabajo en equipo?	3	0	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	5	1	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	83%	17%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>		100%	6
11	Profundo	¿Considera usted que para hacer innovación educativa son necesarios los cambios de rutinas en la institución?	2	1	0	0	3	
12		¿Considera usted que los cambios institucionales han llegado a cambiar también las actitudes de los empleados del Centro Escolar?	2	0	0	1	3	

No. ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas	Total de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	4	1	0	1	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	67%	17%	0%	17%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>		100%	5
13	Pertinente	¿Considera usted que la innovación educativa debe ajustarse al entorno socioeducativo de su Centro Escolar?	3	0	0	0	3	
14		¿Considera usted que la participación de su comunidad educativa ha sido un factor clave para el mejoramiento de la institución?	2	0	0	1	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	5	0	0	1	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	83%	0%	0%	17%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		100%	5
15	Orientada a los resultados	¿Considera usted que si tenemos calidad educativa en la institución, hay innovación?	2	1	0	0	3	
16		¿Considera usted que si todo el personal de su institución educativa está en constante capacitación desempeñaría mejor sus funciones?	3	0	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	5	1	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	83%	17%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>		100%	6
17	Permanente	¿Considera usted que para poder ver los cambios en los distintos niveles educativos de la institución se necesita tiempo para consolidarse?	2	1	0	0	3	
18		¿Considera usted que en su institución hay que estar recordando a todos los empleados sobre los cambios que deben hacerse?	2	1	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	4	2	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	67%	33%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>		100%	6
19	Anticipado	¿Considera usted que innovar es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución?	0	3	0	0	3	
20		¿Considera usted que dentro de su institución todo el personal ya está preparado ante eventualidades inesperadas?	1	2	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	1	5	0	0	6	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	17%	83%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>17%</b>	<b>83%</b>	<b>0%</b>		100%	6
21	Cultura	¿Considera usted que la cultura institucional es parte de la innovación educativa?	0	3	0	0	3	
22		¿Considera usted que todo el personal de su institución está abierto a nuevos cambios para mejorar el clima laboral?	2	1	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	2	4	0	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	33%	67%	0%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>	<b>0%</b>		100%	6
23	Diversidad de agentes	¿Considera usted que el desempeño de un director es innovación educativa?	0	1	2	0	3	



No. Ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas	Total de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
24		¿Considera usted que la inclusión de personal en las diferentes actividades fortalece el liderazgo académico de su institución?	3	0	0	0	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	3	1	2	0	6	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	50%	17%	33%	0%	100%	6
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>50%</b>	<b>17%</b>	<b>33%</b>		100%	6
25	Innovador	¿Considera usted que la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución?	3	0	0	0	3	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	100%	0%	0%	0%	100%	3
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		100%	3
26	Cultura de innovación	¿Considera que podría definir cultura de innovación?	0	0	1	2	3	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	0%	0%	33%	67%	100%	3
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>		100%	1
27		¿Considera que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que se promueve dentro de una institución?	2	0	1	0	3	
28		¿Considera que la cultura organizacional debe integrar aptitudes, actitudes, respeto, ética, profesionalismo y compromiso del personal?	2	0	1	0	3	
29	Cultura organizacional	¿Considera que tiene alguna relevancia el liderazgo de la dirección en la cultura organizacional de su institución?	3	0	0	0	3	
30		¿Considera que en su institución existen valores claros y sólidos que rigen la actuación de todo el personal?	2	0	0	1	3	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	9	0	2	1	12	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	75%	0%	17%	8%	100%	12
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>82%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>		100%	11

## Anexo 6. Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por el área de docencia

No. Ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas	Total de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
1	Novedoso	¿Considera usted que hacer nuevas cosas en la institución es lo mismo que innovación educativa?	20	7	0	0	27	
2		¿Considera que en el Centro Escolar cada año se incorporan nuevas acciones en el trabajo institucional?	12	13	0	2	27	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	32	20	0	2	54	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	59%	37%	0%	4%	100%	54
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>62%</b>	<b>38%</b>	<b>0%</b>		100%	52
3	Intencional	¿Considera usted que brindar a todos explicaciones de los cambios es lo mismo que hacer innovación educativa?	8	15	4	0	27	
4		¿Considera que todos los cambios que se implementan en la institución tienen explicación del porque se hacen?	13	11	1	2	27	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	21	26	5	2	54	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	39%	48%	9%	4%	100%	54
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>10%</b>		100%	52
5	Interiorización	¿Considera usted que para hacer innovación educativa el director debe involucrar a todos en los cambios de trabajo?	20	6	1	0	27	
6		¿Considera que cuando se hacen cambios de trabajo en la institución, todos los empleados se involucran?	8	17	1	1	27	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	28	23	2	1	54	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	52%	43%	4%	2%	100%	54
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>53%</b>	<b>43%</b>	<b>4%</b>		100%	53
7	Creativo	¿Considera usted que el surgimiento de iniciativas para establecer cambios en la institución es parte de la innovación educativa?	17	7	2	1	27	
8		¿Considera usted que para establecer cambios en la institución se debe involucrar a todo el personal?	21	5	1	0	27	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	38	12	3	1	54	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	70%	22%	6%	2%	100%	54
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>72%</b>	<b>23%</b>	<b>6%</b>		100%	53
9	Sistematización	¿Considera usted que la innovación educativa debe ser una acción planificada y sistematizada en la institución?	20	4	2	1	27	
10		¿Considera usted que la toma de decisiones por el personal de la institución es un proceso del trabajo en equipo?	21	6	0	0	27	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	41	10	2	1	54	

No. ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas	Total de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	76%	19%	4%	2%	100%	54
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>77%</b>	<b>19%</b>	<b>4%</b>		100%	53
11	Profundo	¿Considera usted que para hacer innovación educativa son necesarios los cambios de rutinas en la institución?	22	2	1	2	27	
12		¿Considera usted que los cambios institucionales han llegado a cambiar también las actitudes de los empleados del Centro Escolar?	17	7	1	2	27	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	39	9	2	4	54	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	72%	17%	4%	7%	100%	54
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>78%</b>	<b>18%</b>	<b>4%</b>		100%	50
13	Pertinente	¿Considera usted que la innovación educativa debe ajustarse al entorno socioeducativo de su Centro Escolar?	27	0	0	0	27	
14		¿Considera usted que la participación de su comunidad educativa ha sido un factor clave para el mejoramiento de la institución?	19	4	2	2	27	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	46	4	2	2	54	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	85%	7%	4%	4%	100%	54
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>88%</b>	<b>8%</b>	<b>4%</b>		100%	52
15	Orientada a los resultados	¿Considera usted que, si tenemos calidad educativa en la institución, hay innovación?	20	6	1	0	27	
16		¿Considera usted que si todo el personal de su institución educativa está en constante capacitación desempeñaría mejor sus funciones?	24	3	0	0	27	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	44	9	1	0	54	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	81%	17%	2%	0%	100%	54
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>81%</b>	<b>17%</b>	<b>2%</b>		100%	54
17	Permanente	¿Considera usted que para poder ver los cambios en los distintos niveles educativos de la institución se necesita tiempo para consolidarse?	20	6	0	1	27	
18		¿Considera usted que en su institución hay que estar recordando a todos los empleados sobre los cambios que deben hacerse?	23	4	0	0	27	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	43	10	0	1	54	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	80%	19%	0%	2%	100%	54
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>81%</b>	<b>19%</b>	<b>0%</b>		100%	53
19	Anticipado	¿Considera usted que innovar es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución?	12	12	2	1	27	
20		¿Considera usted que dentro de su institución todo el personal ya está preparado ante eventualidades inesperadas?	6	20	1	0	27	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	18	32	3	1	54	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	33%	59%	6%	2%	100%	54

No. ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas	Total de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>34%</b>	<b>60%</b>	<b>6%</b>		100%	53
21	Cultura	¿Considera usted que la cultura institucional es parte de la innovación educativa?	17	7	1	2	27	
22		¿Considera usted que todo el personal de su institución está abierto a nuevos cambios para mejorar el clima laboral?	16	7	0	4	27	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	33	14	1	6	54	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	61%	26%	2%	11%	100%	54
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>69%</b>	<b>29%</b>	<b>2%</b>		100%	48
23	Diversidad de agentes	¿Considera usted que el desempeño de un director es innovación educativa?	13	11	1	2	27	
24		¿Considera usted que la inclusión de personal en las diferentes actividades fortalece el liderazgo académico de su institución?	26	0	0	1	27	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	39	11	1	3	54	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	72%	20%	2%	6%	100%	54
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>76%</b>	<b>22%</b>	<b>2%</b>		100%	51
25	Innovador	¿Considera usted que la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución?	25	0	0	2	27	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	93%	0%	0%	7%	100%	27
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		100%	25
26	Cultura de innovación	¿Considera que podría definir cultura de innovación?	13	3	4	7	27	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	48%	11%	15%	26%	100%	27
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>65%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>		100%	20
27	Cultura organizacional	¿Considera que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que se promueve dentro de una institución?	21	2	4	0	27	
28		¿Considera que la cultura organizacional debe integrar aptitudes, actitudes, respeto, ética, profesionalismo y compromiso del personal?	20	3	3	1	27	
29		¿Considera que tiene alguna relevancia el liderazgo de la dirección en la cultura organizacional de su institución?	20	1	4	2	27	
30		¿Considera que en su institución existen valores claros y sólidos que rigen la actuación de todo el personal?	19	2	1	5	27	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	80	8	12	8	108	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	74%	7%	11%	7%	100%	108
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>80%</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>		100%	100

## Anexo 7. Resultados de porcentajes válidos emitidos en cada criterio por todos los participantes

No. ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas	Total, de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
1	Novedoso	¿Considera usted que hacer nuevas cosas en la institución es lo mismo que innovación educativa?	22	10	1	0	33	
2		¿Considera que en el Centro Escolar cada año se incorporan nuevas acciones en el trabajo institucional?	16	14	0	3	33	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	38	24	1	3	66	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	58%	36%	2%	5%	100%	66
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>60%</b>	<b>38%</b>	<b>2%</b>		100%	63
3	Intencional	¿Considera usted que brindar a todos explicaciones de los cambios es lo mismo que hacer innovación educativa?	10	19	4	0	33	
4		¿Considera que todos los cambios que se implementan en la institución tienen explicación del porque se hacen?	19	11	1	2	33	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	29	30	5	2	66	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	44%	45%	8%	3%	100%	66
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>45%</b>	<b>47%</b>	<b>8%</b>		100%	64
5	Interiorización	¿Considera usted que para hacer innovación educativa el director debe involucrar a todos en los cambios de trabajo?	24	8	1	0	33	
6		¿Considera que cuando se hacen cambios de trabajo en la institución, todos los empleados se involucran?	9	22	1	1	33	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	33	30	2	1	66	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	50%	45%	3%	2%	100%	66
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>51%</b>	<b>46%</b>	<b>3%</b>		100%	65
7	Creativo	¿Considera usted que el surgimiento de iniciativas para establecer cambios en la institución es parte de la innovación educativa?	21	9	2	1	33	
8		¿Considera usted que para establecer cambios en la institución se debe involucrar a todo el personal?	25	7	1	0	33	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	46	16	3	1	66	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	70%	24%	5%	2%	100%	66
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>71%</b>	<b>25%</b>	<b>5%</b>		100%	65
9	Sistematización	¿Considera usted que la innovación educativa debe ser una acción planificada y sistematizada en la institución?	24	6	2	1	33	
10		¿Considera usted que la toma de decisiones por el personal de la institución es un proceso del trabajo en equipo?	27	6	0	0	33	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	51	12	2	1	66	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	77%	18%	3%	2%	100%	66
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>78%</b>	<b>18%</b>	<b>3%</b>		100%	65

No. ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas	Total, de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
11	Profundo	¿Considera usted que para hacer innovación educativa son necesarios los cambios de rutinas en la institución?	25	5	1	2	33	
12		¿Considera usted que los cambios institucionales han llegado a cambiar también las actitudes de los empleados del Centro Escolar?	20	9	1	3	33	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	45	14	2	5	66	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	68%	21%	3%	8%	100%	66
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>74%</b>	<b>23%</b>	<b>3%</b>		100%	61
13	Pertinente	¿Considera usted que la innovación educativa debe ajustarse al entorno socioeducativo de su Centro Escolar?	33	0	0	0	33	
14		¿Considera usted que la participación de su comunidad educativa ha sido un factor clave para el mejoramiento de la institución?	22	5	2	4	33	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	55	5	2	4	66	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	83%	8%	3%	6%	100%	66
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>89%</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>		100%	62
15	Orientada a los resultados	¿Considera usted que si tenemos calidad educativa en la institución, hay innovación?	25	7	1	0	33	
16		¿Considera usted que si todo el personal de su institución educativa está en constante capacitación desempeñaría mejor sus funciones?	29	4	0	0	33	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	54	11	1	0	66	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	82%	17%	2%	0%	100%	66
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>82%</b>	<b>17%</b>	<b>1%</b>		100%	66
17	Permanente	¿Considera usted que para poder ver los cambios en los distintos niveles educativos de la institución se necesita tiempo para consolidarse?	24	8	0	1	33	
18		¿Considera usted que en su institución hay que estar recordando a todos los empleados sobre los cambios que deben hacerse?	27	6	0	0	33	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	51	14	0	1	66	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	77%	21%	0%	2%	100%	66
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>78%</b>	<b>22%</b>	<b>0%</b>		100%	65
19	Anticipado	¿Considera usted que innovar es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución?	13	17	2	1	33	
20		¿Considera usted que dentro de su institución todo el personal ya está preparado ante eventualidades inesperadas?	7	25	1	0	33	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	20	42	3	1	66	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	30%	64%	5%	2%	100%	66
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>31%</b>	<b>65%</b>	<b>5%</b>		100%	65

No. ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas	Total, de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
21	Cultura	¿Considera usted que la cultura institucional es parte de la innovación educativa?	18	12	1	2	33	
22		¿Considera usted que todo el personal de su institución está abierto a nuevos cambios para mejorar el clima laboral?	17	12	0	4	33	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	35	24	1	6	66	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	53%	36%	2%	9%	100%	66
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>58%</b>	<b>40%</b>	<b>2%</b>		101%	60
23	Diversidad de agentes	¿Considera usted que el desempeño de un director es innovación educativa?	14	13	4	2	33	
24		¿Considera usted que la inclusión de personal en las diferentes actividades fortalece el liderazgo académico de su institución?	32	0	0	1	33	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	46	13	4	3	66	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	70%	20%	6%	5%	100%	66
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>73%</b>	<b>21%</b>	<b>6%</b>		100%	63
25	Innovador	¿Considera usted que la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución?	31	0	0	2	33	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	94%	0%	0%	6%	100%	33
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		100%	31
26	Cultura de innovación	¿Considera que podría definir cultura de innovación?	15	4	5	9	33	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	45%	12%	15%	27%	100%	33
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>63%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>		100%	24
27	Cultura organizacional	¿Considera que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que se promueve dentro de una institución?	25	3	5	0	33	
28		¿Considera que la cultura organizacional debe integrar aptitudes, actitudes, respeto, ética, profesionalismo y compromiso del personal?	25	3	4	1	33	
29		¿Considera que tiene alguna relevancia el liderazgo de la dirección en la cultura organizacional de su institución?	26	1	4	2	33	
30		¿Considera que en su institución existen valores claros y sólidos que rigen la actuación de todo el personal?	24	2	1	6	33	
		<b>Frecuencias de respuesta por categoría</b>	100	9	14	9	132	
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	76%	7%	11%	7%	100%	132
		<b>Porcentaje Válido de respuesta por categoría</b>	<b>81%</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>		97%	123

## Anexo 8. Ítems por criterios de innovación educativa

No. Ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.	
1	Novedoso	¿Considera usted que hacer nuevas cosas en la institución es lo mismo que innovación educativa?	22	10	1	0	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	67%	30%	3%	0%	100%
3	Intencional	¿Considera usted que brindar a todos explicaciones de los cambios es lo mismo que hacer innovación educativa?	10	19	4	0	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	30%	58%	12%	0%	100%
5	Interiorización	¿Considera usted que para hacer innovación educativa el director debe involucrar a todos en los cambios de trabajo?	24	8	1	0	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	73%	24%	3%	0%	100%
7	Creativo	¿Considera usted que el surgimiento de iniciativas para establecer cambios en la institución es parte de la innovación educativa?	21	9	2	1	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	64%	27%	6%	3%	100%
9	Sistematización	¿Considera usted que la innovación educativa debe ser una acción planificada y sistematizada en la institución?	24	6	2	1	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	73%	18%	6%	3%	100%
11	Profundo	¿Considera usted que para hacer innovación educativa son necesarios los cambios de rutinas en la institución?	25	5	1	2	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	76%	15%	3%	6%	100%
13	Pertinente	¿Considera usted que la innovación educativa debe ajustarse al entorno socioeducativo de su Centro Escolar?	33	0	0	0	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	100%	0%	0%	0%	100%
15	Orientada a los resultados	¿Considera usted que si tenemos calidad educativa en la institución, hay innovación?	25	7	1	0	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	76%	21%	3%	0%	100%
17	Permanente	¿Considera usted que para poder ver los cambios en los distintos niveles educativos de la institución se necesita tiempo para consolidarse?	24	8	0	1	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	73%	24%	0%	3%	100%
19	Anticipado	¿Considera usted que innovar es lo mismo que estar preparados ante posibles acontecimientos que puedan surgir dentro de la institución?	13	17	2	1	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	39%	52%	6%	3%	100%
21	Cultura	¿Considera usted que la cultura institucional es parte de la innovación educativa?	18	12	1	2	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	55%	36%	3%	6%	100%
23	Diversidad de agentes	¿Considera usted que el desempeño de un director es innovación educativa?	14	13	4	2	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	42%	40%	12%	6%	100%
25	Innovador	¿Considera usted que la innovación educativa es algo que se debe fomentar continuamente en su institución?	31	0	0	2	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	94%	0%	0%	6%	100%



## Anexo 9. Ítems por criterios de cultura organizacional

No. Ítems	Criterios (UNESCO y Cultura Organizacional)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por categoría				Frecuencia de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.	
2	Novedoso	¿Considera que en el Centro Escolar cada año se incorporan nuevas acciones en el trabajo institucional?	16	14	0	3	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	49%	42%	0%	9%	100%
4	Intencional	¿Considera que todos los cambios que se implementan en la institución tienen explicación del porque se hacen?	19	11	1	2	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	58%	33%	3%	6%	100%
6	Interiorización	¿Considera que cuando se hacen cambios de trabajo en la institución, todos los empleados se involucran?	9	22	1	1	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	27%	67%	3%	3%	100%
8	Creativo	¿Considera usted que para establecer cambios en la institución se debe involucrar a todo el personal?	25	7	1	0	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	76%	21%	3%	0%	100%
10	Sistematización	¿Considera usted que la toma de decisiones por el personal de la institución es un proceso del trabajo en equipo?	27	6	0	0	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	82%	18%	0%	0%	100%
12	Profundo	¿Considera usted que los cambios institucionales han llegado a cambiar también las actitudes de los empleados del Centro Escolar?	20	9	1	3	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	61%	27%	3%	9%	100%
14	Pertinente	¿Considera usted que la participación de su comunidad educativa ha sido un factor clave para el mejoramiento de la institución?	22	5	2	4	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	67%	15%	6%	12%	100%
16	Orientada a los resultados	¿Considera usted que si todo el personal de su institución educativa está en constante capacitación desempeñaría mejor sus funciones?	29	4	0	0	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	88%	12%	0%	0%	100%
18	Permanente	¿Considera usted que en su institución hay que estar recordando a todos los empleados sobre los cambios que deben hacerse?	27	6	0	0	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	82%	18%	0%	0%	100%
20	Anticipado	¿Considera usted que dentro de su institución todo el personal ya está preparado ante eventualidades inesperadas?	7	25	1	0	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	21%	76%	3%	0%	100%
22	Cultura	¿Considera usted que todo el personal de su institución está abierto a nuevos cambios para mejorar el clima laboral?	17	12	0	4	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	52%	36%	0%	12%	100%
24	Diversidad de agentes	¿Considera usted que la inclusión de personal en las diferentes actividades fortalece el liderazgo académico de su institución?	32	0	0	1	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	97%	0%	0%	3%	100%
26	Cultura de innovación	¿Considera que podría definir cultura de innovación?	15	4	5	9	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	46%	12%	15%	27%	100%
27	Cultura organizacional	¿Considera que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que se promueve dentro de una institución?	25	3	5	0	33
28		¿Considera que la cultura organizacional debe integrar aptitudes, actitudes, respeto, ética, profesionalismo y compromiso del personal?	25	3	4	1	33
29		¿Considera que tiene alguna relevancia el liderazgo de la dirección en la cultura organizacional de su institución?	26	1	4	2	33
30		¿Considera que en su institución existen valores claros y sólidos que rigen la actuación de todo el personal?	24	2	1	6	33
		<b>Porcentaje de respuesta por categoría</b>	76%	7%	10%	7%	100%

**Anexo 10. Propuesta del Plan de Capacitación**



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

**PROPUESTA:**

**“PLAN DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER CRITERIOS DE  
INNOVACIÓN EDUCATIVA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO  
ESCOLAR JARDINES DE MONTE BLANCO”.**

**PRESENTADO POR:**

**CORINA MARINA BONILLA ORELLANA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**MAYO 2022**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMERICA**

## **A. Descripción**

El presente plan de capacitación está vinculado con los criterios de innovación educativa y cultura organizacional que, de acuerdo a la investigación desarrollada se ha identificado que el personal del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco reconoce la mayoría de los criterios presentados, porque ninguno de los criterios fue rechazado totalmente por los participantes.

Siendo que las acciones académicas que predominan en esta institución están vinculadas con los criterios de lo novedoso y creativo, la interiorización con la sistematización, lo profundo, pertinente y orientado a resultados, así como también lo permanente e innovador, bajo este mismo panorama, las capacitaciones son claves para desempeñar mejor las funciones, establecer una comunicación efectiva, estar abiertos a nuevos cambios y sobre todo mejorar el liderazgo de la institución.

Con esta propuesta, se busca fortalecer los criterios que tuvieron aceptación baja en los resultados, como son los criterios de intencionalidad, la interiorización, lo anticipado, entre otros criterios presentados por la UNESCO, lo cual indica que, los participantes no consideran que estos sean parte de la cultura de la institución, y como tal, de la innovación educativa, es decir, que no todos los participantes tienen definido que las acciones que practican dentro del Centro Escolar en estudio forman parte de la innovación educativa.

Se determinan las necesidades específicas de capacitación, se definen los objetivos y la programación, para luego desarrollar el contenido de las actividades a realizar, incluyendo el tiempo de duración.

## **B. Justificación**

El siguiente plan de capacitación se justifica desde el siguiente punto de vista:

- En cuanto a la innovación educativa se busca fortalecer criterios que tienen aceptación baja (según los resultados), así mismo desarrollar conocimientos en los criterios de intencionalidad, anticipación, cultura y diversidad de agentes, ya

que, de los 13 criterios de innovación educativa, estos 4 tienen categoría baja y no consideran que sean parte de la cultura de la institución, y como tal, de la innovación educativa.

- Desde la óptica de cultura organizacional, se busca fomentar solidez en los criterios que salieron bien evaluados, y así mismo, sentar las bases teóricas sobre los criterios novedoso, intencional, interiorización, permanente, anticipado y cultura, interpretándose que estos 6 criterios, tienen baja valoración en categoría SI, lo cual indica que necesitan ser fortalecidos para que puedan ser aplicados en las acciones que realizan los participantes en la institución.

### **C. Ejes principales**

El plan de capacitación en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco está enfocado en dos ejes principales que son:

- Innovación educativa que surge como una necesidad de dejar lo tradicional y hacer un cambio y mejora con una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto nivel de intencionalidad y sistematización encaminado a la solución de problemas de calidad, cobertura, eficiencia y efectividad en el ámbito educativo. Este eje tiene bases teóricas en los 12 criterios de innovación educativa, propuestos por la UNESCO.
- Cultura organizacional está referida a una estrategia transformacional innovadora, inspirado en la modificación de conductas para el servicio y transferencia de valores hacia una nueva cultura organizacional institucional, pero requiere de, la consolidación de una perspectiva de pensamiento, desde lo epistemológico, técnico y evidentemente pedagógico para una mejora continua de los servicios educativos del centro escolar en estudio. Este eje tiene bases teóricas en los 12 criterios de innovación educativa, propuestos por la UNESCO.

## **D. Objetivos estratégicos de la propuesta**

### **Objetivo general**

Ejecutar plan de capacitación para el fortalecimiento de criterios sobre innovación educativa y cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco.

### **Objetivos específicos**

- Fortalecer las acciones que se están desarrollando con los criterios de innovación educativa que salieron bien evaluados por los participantes.
  
- Generar acciones de mejora continua en el fortalecimiento de la cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, como parte de la innovación educativa y de la administración de la educación.

## **E. Modalidades de desarrollo**

Considerando la dinámica y logística de trabajo académico de la institución la presente capacitación se propone desarrollar en dos modalidades que son:

1. Modalidad presencial: 15 horas, dirigidas por el capacitador
2. Modalidad digital asincrónica: que puede variar de 25 a 50 horas de autoaprendizaje en horario opcional.

En apartado más adelante (literal L, tablas 21 y 22), se propone el cronograma a seguir para desarrollar ambas modalidades.

## **F. Acciones operativas y de evaluación a realizar**

- Socializar con el personal el plan de capacitación para promover actitud de escucha hacia la iniciativa.
- Explicar contenidos y forma del plan de capacitación a fin de aclarar los alcances.
- Desarrollar el plan de capacitación de acuerdo a lo planificado.
- Monitorear el plan de capacitación para realizar adaptaciones oportunas.

- Desarrollar evaluación formativa del avance e involucramiento de aprendizaje de los participantes. Estas acciones de evaluación formativa son llamadas en el Plan de Capacitación, como “momento de la verdad”, lo cual representa, un espacio para toma de conciencia de la participación e involucramiento que cada participante hace, por su aprendizaje dentro del presente Plan.

Nota: En virtud que los objetivos del presente Plan, que buscan fortalecer y promover acciones de mejora continua, lo cual indica realizar acciones de forma cíclica; la evaluación de este Plan de Capacitación no es de carácter restrictivo de acceso a los días o jornadas de capacitación, sino que es de carácter formativa que promueva e impulse a la mejora continua.

- Evaluar y monitorear el desarrollo del plan de capacitación para medir resultados con base a indicadores.

### **G. Indicadores para evaluar la ejecución de la propuesta**

Para asegurar el logro de objetivos del programa y el involucramiento de todos los participantes, además de la evaluación formativa antes enunciada, se propone un cuadro de indicadores que servirán de guía para monitorear el avance y desarrollo del presente plan de capacitación.

#### **1. Indicadores de tipo cualitativos**

- puntualidad de los asistentes por jornada, se toma mediante lista de asistencia que indique hora de llegada.
- comentarios emitidos por los participantes en las jornadas, se valida si son comentarios de mejora, de crítica, de soporte.
- involucramiento de todos los participantes en las tareas asignadas como responsables por áreas.

#### **2. Indicadores de tipo cuantitativos**

- % de asistentes a las jornadas diarias, por el número de empleados totales.  
Meta: al menos el 95%

- % de contenido desarrollado justo a tiempo de acuerdo a la calendarización.  
Meta: al menos el 90% (salvo excepciones extraordinarias)
- % de personas que aportan comentarios en las jornadas, por el número de asistentes a cada jornada. Meta: al menos el 85%
- % de personas que asistieron a todo el plan de capacitación, por el número total de participantes. Meta: al menos el 95%

### 3. Indicadores de monitoreo

- Creación del comité de empleados Guías para la innovación, el cual podrá liderar actividades educativas que involucren estudiantes en diversas iniciativas de innovación /al menos 5 personas y a los 3 meses después de la capacitación.
- Desarrollo de eventos que promuevan la creatividad en temas específicos de interés al Centro escolar tales como: señalización, ahorro energético, reforestación, limpieza en áreas específicas, decoración de espacios interiores etc. al menos 2 al año.
- Lanzamiento interno del cuadro de Resultados institucionales que se proponen por semestre, dando a conocer a los docentes, padres de familia y delegados de los estudiantes, Por ejemplo: nota promedio, deserción escolar etc.

### H. Productos esperados

#### a) A corto plazo = se refiere al 50% de avance de la capacitación

Elaboración de una propuesta de Calendario de innovación educativa del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco: que, entre todos los participantes, puedan elaborar y proponer acciones a desarrollar durante el año siguiente que sería el 2023, con al menos, la siguiente estructura:

Nº	Nombre de la acción	Objetivo de la actividad	Criterios UNESCO y CULTURA ORGANIZACIONAL directamente relacionados	Fecha propuesta de realización	Responsable de liderar	Participantes de apoyo

**b) A largo plazo = se refiere al finalizar el 85% de la capacitación**

Verificar Ejecución del Calendario de innovación Educativa del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco.

N°	Nombre de la acción	Criterios UNESCO y CULTURA ORGANIZACIONAL directamente relacionados	Ejecución				
			Si ejecutado / fecha	No ejecutado/ fecha Reprogramada	Logros de la ejecución	Causas de la no ejecución	Responsable de liderar la ejecución

Para la indagación, si la propuesta ha generado algún impacto o cambio en la realidad educativa del Centro Escolar participante de la investigación se verificará al menos un 85% de cumplimiento del número de acciones plasmadas en los cuadros de resultados de corto y largo plazo, o bien, aplicar nuevamente el mismo instrumento utilizado de base, en la investigación y generar análisis comparativo.

**I. Responsables**

En el plan de capacitación es de suma importancia que esté presente todo el personal que labora en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, sobre las cuales recae la responsabilidad de las actividades propuestas. En tal sentido emplearemos las siguientes especificaciones ilustrativas, pero no restrictivas:

**Área de dirección**

Es la que ejercerá el liderazgo para que se lleve a cabo, por cuanto ha de ser la encargada de iniciar todas las actuaciones, garantizando que los participantes estén presentes y sean conscientes de la necesidad de fortalecer y fomentar los criterios de innovación educativa y cultura organizacional. Esta área está compuesta por:

- 01 persona en el cargo de dirección y
- 02 personas en el cargo de subdirección



### **Área administrativa y apoyo general**

Esta área es la encargada de adecuar el lugar, la ambientación, limpieza y que se cumplan todos los protocolos de bioseguridad vigentes a la fecha de las reuniones.

Esta área está compuesta por:

- 01 persona en el cargo de secretaria
- 02 personas en el cargo de ordenanzas

### **Área de docencia**

Es la encargada de organizar la programación del plan de capacitación en el centro escolar, para tener el espacio y estar presentes todos en cada una de las sesiones.

Esta área está compuesta por:

- 27 personas en el cargo de profesores

### **J. Ficha resumen del Programa de Capacitación**

A continuación, se presenta una síntesis o un resumen ejecutivo del “Plan de Capacitación”, para que no solamente quede referenciado como documento, sino que el lector y/o participantes puedan encontrar lo fundamental del plan de capacitación para el centro escolar. En la figura 19, se presenta la ficha resumen ejecutivo del plan de capacitación para fortalecer criterios de innovación educativa y cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco. Para efecto de diagramación se corta la figura en parte 1 y 2.

**Parte 1:**

**Figura 19. Ficha resumen ejecutivo**

<b>Ficha Resumen Ejecutivo</b> <b>Plan de Capacitación para fortalecer criterios de innovación educativa y cultura organizacional</b>			
<b>Institución beneficiaria:</b> Centro Escolar Jardines de Monte Blanco		<b>Fecha:</b> ____ Abril 2022	
<b>Bases conceptuales de la capacitación</b>	1. Surge a raíz de la investigación desarrollada con todo el grupo de participantes. El enfoque fue metodología mixta, con instrumento de consulta presencial y digital. 2. Toma las bases de Postulados internacionales de la UNESCO, en cuanto a innovación educativa es una serie de criterios que permitan caracterizarla aportando la información indispensable para garantizar que se trata realmente de una innovación y que tendrá suficiente probabilidad de éxito, en cuanto a la Cultura Organizacional se necesita establecer los valores morales y éticos, promover y liderar el accionar de cada colaborador que forman parte de la comunidad educativa y a la vez mejorar el servicio que ofertan a la sociedad que necesita ser constantemente planificado, evaluado, retroalimentado e innovador.		
<b>Perfil de los 3 grupos de participantes</b>	<b>Objetivos</b>  <b>Objetivo general</b> Ejecutar plan de capacitación para el fortalecimiento de criterios sobre innovación educativa y cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco.  <b>Objetivos específicos</b> - Fortalecer las acciones que se están desarrollando con los criterios de innovación educativa que salieron bien evaluados por los participantes.  - Generar acciones de mejora continua en el fortalecimiento de la cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, como parte de la innovación educativa y de la administración de la educación.	<b>Modalidad de desarrollo</b>	
		<b>Presencial</b>	<b>Digital asincrónica</b>
	1. Directores y subdirectores (3 personas) 2. Personal admón. y apoyo (3 personas) 3. Personal docente (27 personas)	Participación de todo el grupo y 1 capacitador externo a la institución	Involucramiento de todos y cada uno de los participantes por individual
<b>Metodología para desarrollo</b>	1- <i>Modalidad presencial:</i> Se desarrollará 1 jornada de 1 hora, por semana, en horario de conveniencia y definido en conjunto. Son 15 semanas con 15 horas dirigidas por el capacitador, con 1 jornada semanal, llamadas Día 1, Día 2, etc. 2. <i>Modalidad Digital asincrónica:</i> Se desarrolla en el período de 1 semana intercalada con las jornadas presenciales y se dispone de toda la semana, para revisión individual del material y lecturas, complementarias, incluye actividades de evaluación o Momentos de la Verdad que puede variar de 25 a 50 horas de autoaprendizaje en horario opcional.		
<b>Criterios de selección para participantes</b>	<b>Criterios de evaluación formativa de los participantes (Momento de la Verdad)</b>	<b>Indicadores de medición de resultados</b>	
Ser empleado activo laborando en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, independientemente de la forma de contratación.	Que todos los participantes realicen las evaluaciones formativas: - Lectura y/o video de rigor (exigible para todos los participantes) - Evaluaciones formativas para todos los participantes y - Material complementario o lectura opcional para docentes. - que el capacitador realice jornadas de comentarios de la evaluación.	<b>De tipo Cualitativos</b> - puntualidad de los asistentes por jornada, se toma mediante lista de asistencia que indique hora de llegada. - comentarios emitidos por los participantes en las jornadas, se valida si son comentarios de mejora, de crítica, de soporte. - involucramiento de todos los participantes en las tareas asignadas como responsables por áreas.	<b>De tipo Cuantitativos</b> - % de asistentes a las jornadas diarias, por el número de empleados totales. - Meta: al menos el 95% - % de contenido desarrollado justo a tiempo de acuerdo a la calendarización. - Meta: al menos el 90% (salvo excepciones extraordinarias) - % de personas que aportan comentarios en las jornadas, por el número de asistentes a cada jornada. - Meta: al menos el 85% - % de personas que asistieron a todo el plan de capacitación, por el número total de participantes. - Meta: al menos el 95%
		<b>Indicadores de monitoreo</b>	

## Parte 2:

Contenido teórico a desarrollar		Material didáctico de apoyo
Semana 1	Día 1: Criterio de Anticipación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lectura y video complementarios de rigor para todos los participantes</li> <li>Lectura opcional para docentes: Formación docente, el otro y las huellas para anticipar la enseñanza y el aprendizaje.</li> </ul>
Semana 2	Día 2: Criterio de la Intencionalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Video complementario de rigor para todos los participantes.</li> <li>Lectura opcional para docentes: Satisfacción en las clases de Educación Física y la intencionalidad de ser activo en niños del nivel de primaria.</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 1 y 2. Instrumento de rigor para todos
Semana 3	Día 3: Criterio de Interiorización Comentarios de evaluación formativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Video complementario de rigor para todos los participantes</li> <li>Lectura opcional para docentes: La poesía como herramienta didáctica para promover el bienestar personal y social a través de la interiorización y del uso educativo del haiku.</li> <li>Resultados respondidos por los participantes.</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 3 y 4. Instrumento de rigor para todos
Semana 4	Día 4: Criterio de Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lectura complementaria de rigor para todos</li> <li>Lectura opcional para docentes: Trabajo colaborativo docente: nuevas perspectivas para el desarrollo docente</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 3 y 4. Instrumento de rigor para todos
Semana 5	Día 5: Criterio Novedoso Comentarios de evaluación formativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lectura complementaria de rigor para todos</li> <li>Lectura opcional para docentes: Ser docente en tiempos del Coronavirus.</li> <li>Resultados respondidos por los participantes.</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 5 y 6. Instrumento de rigor para todos
Semana 6	Día 6: Criterio Cultura de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Video complementario de rigor para todos los participantes</li> <li>Lectura opcional para docentes: Formación de una Cultura de la Innovación Educativa.</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 5 y 6. Instrumento de rigor para todos
Semana 7	Día 7: Criterio Creativo Comentarios de evaluación formativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lectura complementaria de rigor para todos</li> <li>Lectura opcional para docentes: Creatividad y educación: Importancia de la creatividad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</li> <li>Resultados respondidos por los participantes.</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 7 y 8. Instrumento de rigor para todos
Semana 8	Día 8: Criterio Diversidad de agentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Video complementario de rigor para todos los participantes</li> <li>Lectura opcional para docentes: Ser agente educativo.</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 7 y 8. Instrumento de rigor para todos
Semana 9	Día 9: Criterio Profundo Comentarios de evaluación formativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lectura complementaria de rigor para todos</li> <li>Lectura opcional para docentes: Hacia el aprendizaje profundo en la reflexión de la práctica docente</li> <li>Resultados respondidos por los participantes.</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 9 y 10. Instrumento de rigor para todos
Semana 10	Día 10: Criterio Permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Video complementario de rigor para todos los participantes</li> <li>Lectura opcional para docentes: Promoviendo la permanencia escolar en El Salvador y Honduras: lineamientos para el desarrollo de incentivos.</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 9 y 10. Instrumento de rigor para todos
Semana 11	Día 11: Criterio Sistematización Comentarios de evaluación formativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Video complementario de rigor para todos los participantes</li> <li>Lectura opcional para docentes: ¿Cómo realizar la sistematización de la práctica educativa?</li> <li>Resultados respondidos por los participantes.</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 11 y 12. Instrumento de rigor para todos
Semana 12	Día 12: Criterio Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Video complementario de rigor para todos los participantes</li> <li>Lectura opcional para docentes: La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 11 y 12. Instrumento de rigor para todos
Semana 13	Día 13: Criterio Orientado a resultados Comentarios de evaluación formativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Video complementario de rigor para todos los participantes</li> <li>Lectura opcional para docentes: La evaluación en el proceso de aprendizaje perspectivas,</li> <li>Resultados respondidos por los participantes.</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 13 y 14. Instrumento de rigor para todos
Semana 14	Día 14: Criterio Pertinente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lectura y video complementario de rigor para todos los participantes</li> <li>Lectura opcional para docentes: La pertinencia de la educación desde la perspectiva de los estudiantes.</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 13 y 14. Instrumento de rigor para todos
Semana 15	Día 15: Criterio Innovador Comentarios de evaluación formativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Video complementario de rigor para todos los participantes</li> <li>Lectura opcional para docentes: Las fragilidades de la innovación educativa.</li> <li>Resultados respondidos por los participantes.</li> </ul>
	Momento de la verdad	Evaluando los aprendizajes 13 y 14. Instrumento de rigor para todos
Semana 16	Cierre del proceso	Reflexión sobre la innovación y la cultura, despedida

## K. Plan de sesión por jornada

El plan de capacitación se propone con una duración de 15 semanas, en los que se plantea abordar por semana, un criterio de innovación educativa o cultura organizacional, para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal que labora en la institución, con una duración de aproximadamente una hora cada semana o criterio.

Contenido del plan de capacitación	
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer las acciones que se están desarrollando con los criterios de innovación educativa que salieron bien evaluados por los participantes.</li> <li>- Generar acciones de mejora continua en el fortalecimiento de la cultura organizacional en el Centro Escolar Jardines de Monte Blanco, como parte de la innovación educativa y de la administración de la educación.</li> </ul>
<b>Día</b>	Disponible para todos los participantes
<b>Hora</b>	Disponible para todos los participantes
<b>Temario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades de los criterios de innovación educativa y cultura organizacional.</li> <li>• Conceptualización</li> <li>• Beneficios</li> <li>• Reflexión educativa</li> </ul> <p>Véase más adelante Calendarización para el desarrollo de contenido propuesto</p>
<b>Dirigido a</b>	Las áreas de dirección, admón. y apoyo y docentes del Centro Escolar Jardines de Monte Blanco

A continuación, se exponen las actividades que se llevaran a cabo por jornada, para alcanzar objetivos planteados, también se especifican los detalles de la actividad, el responsable y su temporalidad.

### Propuesta de Carta didáctica estándar para el plan de capacitación

N°	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
1	10 minutos	Presentación	Crear un clima adecuado entre capacitador y los capacitados.	Participativa	Capacitador y asistentes	
2	10 minutos	Introducción	Aclarar los objetivos y contenido de la capacitación.	Expositiva	Capacitador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop,</li> <li>- proyector multimedia</li> </ul>
3	20 minutos	Criterio a abordar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos</li> <li>• Beneficios (según calendario)</li> </ul>	Nombre del criterio y que los participantes reconozcan el concepto, beneficios y la importancia de aplicarlos.	Expositiva Participativa	Capacitador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laptop,</li> <li>- proyector multimedia,</li> <li>- folletos</li> </ul>
4	10 minutos	Discusión Grupal	Comprobar que los participantes comprendieron el criterio y sus beneficios.	Expositiva Participativa	Asistentes y capacitador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarra,</li> <li>- plumones,</li> <li>- Material de apoyo</li> </ul>
5	10 minutos	Actividades para dinamizar	Promover la integración de los miembros y afianzar la confianza entre ellos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades individuales</li> <li>- Dinámicas grupales</li> <li>- Herramientas virtuales</li> </ul>	Asistentes y capacitador	Material de apoyo

## L. Calendarización para el desarrollo de contenido

A continuación, se presenta una calendarización estratégica para abordar contenido a fin de seguir el desarrollo temático en cada sesión o jornada proponiendo, además, un material didáctico ya elaborado para cada día, partiendo de la siguiente propuesta de cronograma en la tabla 21.

**Tabla 21.** Calendarización para el desarrollo de contenidos - Parte I

N°	Actividad/ temario	Sem. 1		Sem. 2		Sem. 3		Sem. 4		Sem. 5		Sem. 6		Sem. 7		Sem. 8	
		Día		Día		Día		Día		Día		Día		Día		Día	
		1	X	2	X	3	X	4	X	5	X	6	X	7	X	8	X
1	- Sesión de apertura y explicación del programa - Primera jornada sincrónica, criterio 1- De Anticipación																
1.1	- Primera jornada individual asincrónica - Lectura de material complementario de rigor - Lectura opcional para docentes: Formación docente, el otro y las huellas para anticipar la enseñanza y el aprendizaje.																
2	Segunda jornada sincrónica, criterio 2 - De la Intencionalidad																
2.1	- Segunda jornada individual asincrónica - Video de material complementario de rigor - Lectura opcional para docentes: Satisfacción en las clases de Educación Física y la intencionalidad de ser activo en niños del nivel de primaria.																
Momento de la verdad 1: jornada digital asincrónica para evaluación formativa de conocimiento y participación																	
3	- Tercera jornada sincrónica, criterio 3 - De Interiorización - Comentarios de evaluación formativa																
3.1	- Tercera jornada individual asincrónica - Video de material complementario de rigor - Lectura opcional para docentes: La poesía como herramienta didáctica para promover el bienestar personal y social a través de la interiorización y del uso educativo del haiku.																
4	- Cuarta jornada sincrónica, criterio 4 - De la Cultura																
4.1	- Cuarta jornada individual asincrónica - Lectura de material complementario de rigor - Lectura opcional para docentes: Trabajo colaborativo docente: nuevas perspectivas para el desarrollo docente																
Momento de la verdad 2: jornada digital asincrónica para evaluación formativa de conocimiento y participación																	
5	- Quinta jornada sincrónica, criterio 5 - De lo Novedoso - Comentarios de evaluación formativa																
5.1	- Quinta jornada individual asincrónica - Lectura de material complementario de rigor - Lectura opcional para docentes: Ser docente en tiempos del Coronavirus.																
6	- Sexta jornada sincrónica, criterio 6 - De Cultura de innovación																
6.1	- Sexta jornada individual asincrónica - Video de material complementario de rigor - Lectura opcional para docentes: Formación de una Cultura de la Innovación Educativa.																
Momento de la verdad 3: jornada digital asincrónica para evaluación formativa de conocimiento y participación																	
7	- Séptima jornada sincrónica, criterio 7- De Creatividad - Comentarios de evaluación formativa																
7.1	- Séptima jornada individual asincrónica - Lectura de material complementario de rigor - Lectura opcional para docentes: Creatividad y educación: Importancia de la creatividad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.																
8	- Octava jornada sincrónica, criterio 8- De Diversidad de agentes																
8.1	- Octava jornada individual asincrónica - Video de material complementario de rigor - Lectura opcional para docentes: Ser agente educativo.																
Momento de la verdad 3: jornada digital asincrónica para evaluación formativa de conocimiento y participación																	



Distribución y breve conceptualización del contenido a desarrollar por jornada:

### **Día 1: Criterio de Anticipación**

- Se vislumbra claramente cuáles son las características de la situación que se quiere lograr.
- Resultado de un proceso interactivo en el que pueden surgir imprevistos diferentes en la práctica.
- Cuando los objetivos son claros, se pueden definir problemas nuevos en el trayecto y resolverlos para seguir, de manera flexible.

### **Día 2: Criterio de la Intencionalidad**

- La innovación tiene un carácter intencional.
- Es un cambio que deliberadamente se propone lograr una mejora.
- Una intención congruente con el marco institucional.

### **Día 3: Criterio de Interiorización**

- Implica una aceptación y apropiación del cambio por personas.
- Es necesario un acuerdo en los objetivos que se persiguen.
- Las personas, individualmente o en grupo, no pueden ser ejecutores neutros, hay una interacción entre personas.
- Para la institución, se traduce en cambios en la cultura organizacional.

### **Día 4: Criterio de Cultura**

- La innovación produce cambios tanto en las concepciones como en la práctica.
- Cambios que contribuyen a formar una actitud abierta a nuevos cambios, que no permite que la misma innovación se vuelva rígida.
- Reflexión sistemática sobre qué cambios realizar para mejorar el funcionamiento del sistema.

### **Día 5: Criterio Novedoso**

- Introduce algo nuevo en una situación dada,
- Propicia una mejora con respecto a una situación bien definida.

- Conlleva una manera diferente de configurar y vincular los elementos que son objeto de la innovación.

#### **Día 6: Criterio Cultura de innovación**

- Representa un cambio de los individuos y procesos.
- Consiste en hacer cosas nuevas.
- Se refiere a nuevos arreglos de los recursos disponibles.
- Se fundamenta en la cultura local y al accionar colectivo como modelo organizacional.

#### **Día 7: Criterio Creativo**

- Surgimiento de iniciativas y la disposición para identificar y definir problemas resolubles en todo el proceso.
- Capacidad para adoptar, adaptar, generar o rechazar las innovaciones.
- Capacidad para identificar mejoras, fijar metas y diseñar estrategias que aprovechen los recursos disponibles para lograrlas.

#### **Día 8: Criterio Diversidad de agentes**

- Permite la articulación de los esfuerzos en las diversas dimensiones que atañen a la innovación.
- La colaboración de agentes es compleja y tiene que resolver los conflictos que surgen por el contraste de perspectivas distintas.
- Potencia la capacidad de la red para enfrentar problemas multidimensionales que no se pueden reducir a las perspectivas particulares de los individuos.

#### **Día 9: Criterio Profundo**

- Cambios en las concepciones, las actitudes y las prácticas educativas.
- Implica una auténtica transformación.
- Una ruptura de los equilibrios aceptados en las estructuras, que constituyen el funcionamiento rutinario, la situación que se quiere cambiar.



### **Día 10: Criterio Permanente**

- Se ha mantenido durante el tiempo necesario para convertirse en la nueva normalidad.
- Cambios en distintos niveles que requieren de tiempos diversos para que ocurran y se consoliden.
- Estos cambios deben de constituirse en la nueva normalidad, interiorizándose en las personas e institucionalizándose en el sistema.

### **Día 11: Criterio Sistematización**

- Acción planeada y sistemática que involucra procesos de evaluación y reflexión crítica acerca de la práctica y la innovación misma.
- Proceso de innovación permite generar información contextualizada que sirve de base para la toma de decisiones fundamentadas.

### **Día 12: Criterio Cultura organizacional**

- Necesidad de establecer los valores morales y éticos.
- Promover y liderar el accionar de cada colaborador que forman parte de la comunidad educativa.
- El servicio que ofertan a la sociedad es la educación, siendo este un bien intangible que necesita ser constantemente planificado, evaluado, retroalimentado e innovador.

### **Día 13: Criterio Orientado a resultados**

- No es un fin en sí misma, sino un medio para lograr los fines de la educación.
- Los resultados de un sistema educativo son diversos, pero se pueden destacar la formación, la generación de conocimiento y la vinculación con la sociedad.
- Producen una mejora en los aprendizajes de los alumnos, en la gestión del conocimiento y en los proyectos conjuntos y en los convenios concretos que se establecen entre las escuelas y las industrias, el gobierno y las organizaciones en la sociedad.

#### **Día 14: Criterio Pertinente**

- Pertinente al contexto socioeducativo.
- Tomar en cuenta sus características, haciendo de la innovación una solución a una problemática bien definida.
- obliga a una redefinición de aspectos sustantivos, pues los problemas no suelen ser los mismos ni se resuelven de la misma manera ya que se presentan en contextos distintos.

#### **Día 15: Criterio Innovador**

- Serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto nivel de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas.
- Introducir, en una línea renovadora, nuevos proyectos y programas, materiales curriculares, estrategias de enseñanza y aprendizaje.
- Modelos didácticos y otra forma de organizar y gestionar el currículo, el centro y la dinámica del aula.

#### **M. Material didáctico de apoyo**

Esta propuesta de capacitación incluye la elaboración y entrega de material didáctico de apoyo al desarrollo, el cual se clasifica y ordena de la siguiente manera:

- 1- Material didáctico o de apoyo, para uso del facilitador o capacitador en jornada en modalidad presencial, el cual está elaborado con enfoque ilustrativo visual, usando la herramienta ofimática de Power Point y se denomina, con el nombre de cada criterio que se debe abordar en cada jornada semanal.

Vea carpeta en siguiente enlace: [Material de apoyo del capacitador](#)

- 2- Material complementario ilustrativo para uso de rigor por los participantes en la modalidad digital asincrónica, el cual está elaborado para uso exigible a todos los participantes, dado que aporta contenido adicional, en modalidad de lectura complementaria, resumida, ilustrativa y de fácil comprensión.

Vea carpeta en siguiente enlace: [Material de rigor para todos los participantes](#)

3- Material para Evaluaciones formativas para uso de rigor por todos los participantes en los ejercicios de comprobación de la aceptación o asimilación del contenido de capacitación, en la jornada digital asincrónica, llamada Momento de la verdad. Es un breve examen con afirmaciones positivas sobre dicho contenido de capacitación.

Vea carpeta en siguiente enlace: [Material de evaluaciones formativas](#)

4- Material complementario o de lectura para uso opcional de los Docentes, a fin de fortalecer sus capacidades de análisis y sensibilidad pedagógica ante los temas de Innovación y cultura organizacional dentro del Centro Escolar. Este material es de uso digital asincrónico, complementario, no es de rigor.

Vea carpeta en siguiente enlace: [Material de lectura opcional para docentes](#)

## Referencias

- Aluma, R. A. A. (2018). Creatividad y educación: Importancia de la creatividad en los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Tsantsa. Revista de investigaciones artísticas*, (6), 35-44.
- Andrade Gutiérrez, J. (2015). Revisión de la literatura acerca de la cultura organizacional en el ámbito educativo (Master's thesis).
- Ardiles, M. (2009). Formación docente, el otro y las huellas para anticipar la enseñanza y el aprendizaje. *Dialogando con Zambrano, desde Meirieu. Educere*, 13(45), 305-310.
- Bañobre, J. R., González, B. S. R., López, R. P., & Valdivia, O. A. (2016). ¿Cómo realizar la sistematización de la práctica educativa? *REVISTA ECUATORIANA DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS*, 1(1), 50-75.
- Blanco, R. y Messina, G. (2000). Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Carbonell Sebarroja, J. (2013). La aventura de innovar: el cambio en la escuela. *La aventura de innovar*, 1-124.
- Francisco Carrera, F. J. (2020). La poesía como herramienta didáctica para promover el bienestar personal y social a través de la interiorización y del uso educativo del haiku. *Salud bienestar colect*, 2-9.
- Gonzalez, O., & Hennig, C. (2020). Las fragilidades de la innovación educativa. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- González, M. D. C. M. (2020). Ser docente en tiempos del Coronavirus. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 50, 271-278.

- Hernández, J. M., & Rodríguez, J. (2015). La pertinencia de la educación desde la perspectiva de los estudiantes en una universidad pública mexicana. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(1), 0-0.
- Isaza, G. A. L. (2006). Perspectivas para el análisis de la innovación: un recorrido por la teoría. *Cuadernos de administración*, 19(31), 243-273.
- Molina, C. A., & López, F. S. (2019). Trabajo colaborativo docente: nuevas perspectivas para el desarrollo docente. *Psicología escolar e educacional*, 23.
- Ortega-Díaz, C., & Hernández-Pérez, A. (2015). Hacia el aprendizaje profundo en la reflexión de la práctica docente. *Ra Ximhai*, 11(4), 213-220.
- Reales Chacón, L. J., Arce Aguirre, J. A., & Heredia Gómez, F. A. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad.
- Torrico, J. M. F., & Zubieta, C. L. F. (2007). La evaluación en el proceso de aprendizaje. *Perspectivas*, (19), 15-30.
- Urrutia, C. E., De Marco, S., & Sarmiento Caldas, F. Promoviendo la permanencia escolar en El Salvador y Honduras: lineamientos para el desarrollo de incentivos.
- Zueck, M. D. C., García, A. A. R., Villalobos, J. M. R., & Gutiérrez, H. E. I. (2020). Satisfacción en las clases de Educación Física y la intencionalidad de ser activo en niños del nivel de primaria. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (37), 33-40.