UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

DIAGNÓSTICO FOCALIZADO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS DIRECTORES PARA GESTIONAR Y AFRONTAR EL CAMBIO EN LAS INSTITUCIONES

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PRESENTADO POR

LIC. EDGAR GILBERTO LOVO OSORIO

ASESOR

MAESTRA KATIA NAVARRETE

ENERO 2025

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

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

MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR
VICERRECTOR ACADÉMICO

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA

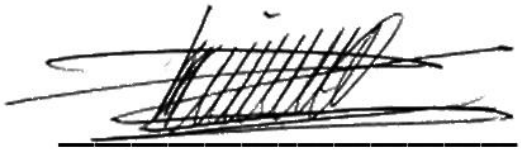
SAN SALVADOR, ENERO DE 2025

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtro. Froilán González Rivas
Presidente

Mtra. Roxana Marisol Bonilla López
Primer Vocal



Mtra. María Aracely Linares Palacios
Segundo Vocal

Mtra. Katia Navarrete de Sosa
Asesora

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

Mes: ENERO Año: DOS MIL VEINTICINCO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día veintidós de enero del año dos mil veinticinco, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "DIAGNÓSTICO FOCALIZADO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS DIRECTORES PARA GESTIONAR Y AFRONTAR EL CAMBIO EN LAS INSTITUCIONES ", presentado por el: LIC. EDGAR GILBERTO LOVO OSORIO, para optar al grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. FROILÁN GONZÁLEZ RIVAS
Presidente

MTRA. ROXANA MARISOL BONILLA LÓPEZ
1er. Vocal

MTRA. MARÍA ARACELY LINARES PALACIOS
2do. Vocal

LIC. EDGAR GILBERTO LOVO OSORIO
Sustentante

DEDICATORIAS

Esta investigación está dedicada al gremio de docentes y directores quienes día a día dedican su esfuerzo y pasión a la noble tarea de educar. Con profundo respeto y admiración, este estudio se ofrece como un apoyo a su labor incansable y su compromiso con la formación de las futuras generaciones.

Que esta dedicación sirva como un llamado a la acción, instando a todos los educadores a comprometerse aún más con la mejora continua de la calidad educativa. Que seamos conscientes de la importancia de la capacitación constante y de la actualización de nuestros conocimientos y habilidades, en aras de brindar una educación de excelencia que prepare a nuestros estudiantes para los desafíos del futuro.

Que esta investigación inspire a todos los docentes a asumir con orgullo la noble vocación de ser maestros, conscientes del impacto transformador que tienen en la vida de cada uno de sus estudiantes. Que sigamos siendo faros de conocimiento, guías de inspiración y modelos de dedicación para las generaciones venideras.

Dedicado con profundo respeto y gratitud al gremio de docentes, cuya labor esencial es la piedra angular de un futuro educativo brillante y prometedor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la convicción necesarias para llevar a cabo este estudio de investigación. Su guía ha sido fundamental en cada paso del camino y su bendición ha iluminado este proyecto desde su inicio hasta su conclusión.

A mis padres, esposa e hija y hermanos les estoy eternamente agradecido por su amor, su apoyo incondicional y los sacrificios que han realizado a lo largo de mi vida para que pudiera perseguir mis metas académicas y profesionales. Su constante aliento y confianza en mí han sido el motor que me ha impulsado a alcanzar mis sueños.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la asesora Maestra Katia Navarrete y a los profesionales de la educación que hicieron posible la construcción de este estudio, su colaboración desinteresada, su dedicación incansable y su valioso aporte de conocimientos y experiencia han sido fundamentales para el éxito de esta investigación. Gracias a su compromiso, hemos podido explorar y comprender más profundamente las complejidades del liderazgo educativo y las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del cambio en las instituciones educativas.

Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en este trabajo y su contribución será recordada con gratitud. Sus ideas, sugerencias y reflexiones han enriquecido enormemente este estudio y han contribuido a su relevancia y validez. Espero que este trabajo sea solo el comienzo de una colaboración continua y fructífera en el campo de la educación.

RESUMEN

El presente estudio de “Diagnóstico focalizado de las competencias de los directores para gestionar y afrontar el cambio en las instituciones educativas” reviste una gran importancia en el contexto actual de la educación, donde las instituciones se ven constantemente desafiadas por cambios en el entorno socioeconómico, avances tecnológicos y demandas educativas en evolución.

El análisis de las competencias de los directores se fundamenta como un punto crucial para comprender cómo las instituciones educativas pueden adaptarse y responder eficazmente a estos cambios. En este sentido, el estudio se centra en identificar las competencias clave que los directores deben poseer para liderar procesos de cambio exitosos en sus instituciones. Estas competencias se muestran para que los directores puedan enfrentar los desafíos del entorno educativo actual y promover una cultura organizacional que fomente la innovación y la mejora continua.

El estudio se sustenta en datos recopilados a partir de diversas fuentes, incluyendo estudios previos, investigaciones académicas, informes gubernamentales, leyes que regulan el ejercicio educativo y entrevistas directamente con los directores de los centros seleccionados. Estos datos han propuesto una visión integral de las competencias necesarias para el liderazgo educativo en el contexto del cambio organizacional.

Los resultados de este estudio proporcionan información valiosa que podría ser utilizada para enriquecer políticas y prácticas educativas dirigidas a mejorar la gestión escolar y promover el éxito de las instituciones educativas. Además, contribuyen al desarrollo profesional de los directores al resaltar las habilidades y competencias clave que deben ser cultivadas para enfrentar los desafíos del entorno educativo actual.

ABSTRACT

The present study of “Focused Diagnosis of the Competencies of the Directors to Manage and Confront the Change in Educational Institutions” vests great importance in the current context of education, where the institutions are seen constantly challenged by changes in the socioeconomic environment, technological advances, and evolving educational demands.

The analysis of directors' competencies is grounded as a crucial point to understand how educational institutions can adapt and effectively respond to these changes. In this sense, the study focuses on identifying the key competencies that directors must possess to lead successful change processes in their institutions. These competencies are showcased so that directors can confront the challenges of the current educational environment and promote an organizational culture that fosters innovation and continuous improvement.

The study is based on data collected from various sources, including previous studies, academic research, governmental reports, laws regulating educational practice, and direct interviews with directors of selected centers. These data have provided a comprehensive holistic vision of the competencies necessary for educational leadership in the context of organizational change.

The results of this study provide valuable information that could be used to inform policies and educational practices aimed at enhancing school management and promoting the success of educational institutions. Additionally, they contribute to the professional development of directors by highlighting the key skills and competencies that need to be cultivated to address the challenges of the current educational environment.

Palabras clave: Competencias, leyes, políticas, liderazgo.

Índice

Introducción……..i
Presentación…….ii

Capítulo I: Planteamiento del problema 17

1.1 Antecedentes 17

1.1.1 Cambios en la educación de El Salvador 18

1.1.2 Educación durante la Pandemia 23

1.1.3 Formación de los directores 26

1.2 Planteamiento del Problema 28

1.2.1 Descripción de la Situación problemática 29

1.2.2 Problema General 30

1.3 Objetivos de la investigación 31

1.3.1 Objetivo general 31

1.3.2 Objetivos específicos 31

1.4 Justificación 31

1.5 Alcances de la investigación 32

1.6 Limitaciones de la investigación 33

Capítulo II: Marco Referencial 34

2.1 Marco teórico 34

2.1.1 Generalidades de competencias 34

2.1.2 Competencias educativas 34

2.1.3 Competencias directivas 35

2.1.4 Competencias tecnológicas 36

2.1.5 Teorías sobre competencias directivas 37

2.1.6 Cambios en las instituciones educativas 39

2.2 Marco Normativo 41

2.2.1 Leyes de El Salvador fundamentales para la gestión de la Dirección Escolar 41
2.2.2 Constitución de la República de El Salvador 41
2.2.3 Ley de la carrera docente 42
2.2.4 Ley de Administración Financiera Institucional (AFI) 43
2.2.5 Ley de Corte de Cuentas 43
2.2.6 Código del trabajo 44
2.2.7 Guía sobre derechos y deberes laborales de las servidoras y los servidores públicos. 45
Capítulo III: Metodología de la investigación 46
3.1 Metodología de la investigación 46
3.2 Tipo de estudio 46
3.3 Determinación de Población y Muestra 47
3.4 Técnicas e instrumentos de investigación 48
3.5 Instrumento de la investigación 51
3.5.1 Entrevista a directores. 52
3.6 Estrategia de análisis de datos 54
Capítulo lV: Análisis y discusión de resultados 55
4.1 Análisis de resultados de entrevistas a directores 55
4.1.1 Listado de directores según centro escolar. 55
4.1.2 Análisis de preguntas del objetivo específico 1. 56
4.1.2 Análisis de preguntas del objetivo específico 2. 78
4.1.3 Relación entre resultados de entrevistas y teorías del estudio de entrevistas a directores 106
4.2 Análisis de resultados de cuestionarios a docentes 108
4.1.2 Análisis de resultados de cuestionario a docentes según objetivo específico 2.. 124

4.2.1 Relación entre resultados de entrevistas y teorías del estudio de cuestionario a docentes 146
Capítulo V: Conclusiones y propuesta de mejora 148
5.1 Conclusiones 148
5.2 Propuesta de mejora 152
Referencias Bibliográficas 167

Índice de figuras

Figura 1 23
Figura 2 24
Figura 3 25
Figura 4 108
Figura 5 109
Figura 6 110
Figura 7 111
Figura 8 112
Figura 9 113
Figura 10 115
Figura 11 116
Figura 12 117
Figura 13 118
Figura 14 119
Figura 15 120
Figura 16 121
Figura *17* 122
Figura 18 124
Figura 19 125
Figura 20 127
Figura 21 128
Figura 22 130
Figura 23 131
Figura 24 132
Figura 25 134
Figura 26 136
Figura 27 138
Figura 28 139
Figura 29 141
Figura 30 142
Figura 31 144
Figura 32 145

Índice de tablas

Tabla 1 47
Tabla 2 50
Tabla 3 50
Tabla 4 51
Tabla 5 51
Tabla 6 52
Tabla 7 53
Tabla 8 56
Tabla 9 57
Tabla 10 57
Tabla 11 59
Tabla 12 60
Tabla 13 62
Tabla 14 63
Tabla 15 65
Tabla 16 66
Tabla 17 68
Tabla 18 71
Tabla 19 73
Tabla 20 75
Tabla 21 76
Tabla 22 78
Tabla 23 79
Tabla 24 81
Tabla 25 84
Tabla 26 86
Tabla 27 89
Tabla 28 91
Tabla 29 93
Tabla 30 95
Tabla 31 96
Tabla 32 98
Tabla 33 99

Tabla 34 101
Tabla 35 102
Tabla 36 104

Presentación

El presente trabajo de investigación titulado "Diagnóstico focalizado de las competencias de los directores para gestionar y afrontar el cambio en las instituciones educativas" se ha elaborado con el objetivo de optar al título de Maestría en Administración de la Educación en la Universidad Pedagógica de El Salvador.

Este estudio surge a partir de la necesidad de responder a la pregunta: ¿Poseen los directores de las instituciones públicas de educación básica del área metropolitana de San Salvador, correspondiente al distrito 03-06 zona centro, las competencias necesarias para gestionar los cambios que demanda el entorno educativo actual?

Este trabajo se enfoca en identificar y analizar las competencias clave que deben desarrollar los directores escolares para liderar efectivamente los procesos de cambio en sus instituciones. En un contexto educativo que enfrenta constantes desafíos debido a los avances tecnológicos, las fluctuaciones socioeconómicas y las cambiantes demandas educativas, es esencial que los directores estén equipados con habilidades y conocimientos que les permitan adaptarse y promover la mejora continua.

Con este trabajo, se espera contribuir al mejoramiento de la gestión educativa en El Salvador, proporcionando información valiosa para el diseño de programas de formación y desarrollo profesional que fortalezcan las competencias de los directores escolares y, en última instancia, mejoren la calidad educativa en el país.

Introducción

En el presente trabajo se desarrollará una investigación destinada a determinar si los directores de las escuelas incluidas en el estudio cuentan con las competencias necesarias para gestionar eficazmente los cambios en el entorno educativo, particularmente en el ámbito tecnológico y en la aplicación de políticas públicas. Este estudio surge de la necesidad de evaluar y fortalecer las habilidades de los directores escolares para enfrentar los desafíos contemporáneos y promover una educación de calidad en El Salvador.

El contexto educativo actual está caracterizado por constantes cambios y desafíos, impulsados por avances tecnológicos, transformaciones socioeconómicas y la implementación de nuevas políticas educativas. Estos factores requieren que los directores escolares posean un conjunto de competencias que les permitan no solo adaptarse, sino también liderar procesos de mejora continua en sus instituciones. La gestión escolar se entiende como “el conjunto de acciones pedagógicas, administrativas, financieras, organizativas y de evaluación orientadas al logro de los aprendizajes de los y las estudiantes, con la participación de la comunidad educativa”. Ministerio de Educación (2008).

La investigación se desarrolló en varios capítulos, cada uno abordando aspectos específicos del problema de estudio. En el Capítulo I, se presenta el planteamiento y antecedentes del problema, justificación, objetivos generales y específicos, así como el alcance y las limitaciones de la investigación. El Capítulo II ofrece un marco teórico que contextualiza y fundamenta el estudio, explorando teorías y conceptos relevantes sobre competencias directivas y su impacto en el entorno educativo. El Capítulo III describe la metodología utilizada para la recolección y análisis de datos, detallando el diseño del estudio, la población y muestra, y los instrumentos de investigación empleados. En el Capítulo IV, se presentan los resultados del análisis de datos, discutiendo los hallazgos en relación con los objetivos planteados. Finalmente, el Capítulo V ofrece las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, proponiendo estrategias para el desarrollo profesional de los directores escolares. La propuesta de mejora presentada en esta investigación tiene como objetivo optimizar la gestión escolar y fortalecer las competencias de directores y docentes en áreas clave como el liderazgo, la inclusión educativa, el uso de tecnologías y la colaboración comunitaria. Basada en los resultados del análisis de datos, la propuesta ofrece estrategias y actividades que pueden implementarse para adaptarse a los cambios constantes en el entorno escolar. Estas acciones buscan mejorar la calidad educativa y promover la innovación en cada institución, adaptándose de manera flexible a las necesidades específicas de cada centro.

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

Para obtener un entendimiento profundo de las competencias de los directores escolares en la gestión del cambio, es fundamental revisar investigaciones previas relevantes. Estos antecedentes ofrecen una base sólida para identificar las principales áreas de conocimiento y las mejores prácticas en este campo. Esta revisión también nos permitirá reconocer los desafíos comunes y las soluciones innovadoras que han sido implementadas en distintos contextos educativos, proporcionando una visión integral que enriquecerá el enfoque de este estudio.

Johnson y Stevens (2015) llevaron a cabo un estudio centrado en las competencias de liderazgo necesarias para la gestión del cambio en instituciones educativas. Este estudio evaluó la capacidad de los directores para liderar procesos de transformación, enfatizando competencias como la toma de decisiones estratégicas, la gestión del cambio organizacional y la promoción de una cultura escolar inclusiva y colaborativa. Los resultados destacaron la relevancia de la formación continua y el desarrollo profesional para fortalecer estas competencias y mejorar la efectividad de los líderes educativos.

González y Ramírez (2018) plantean competencias esenciales para el liderazgo efectivo en el contexto de la educación secundaria. El estudio identificó competencias como la planificación estratégica, la resiliencia ante cambios imprevistos, y la capacidad para motivar a los equipos docentes hacia objetivos comunes. Además, se resaltó la importancia de la empatía y la inteligencia emocional para gestionar las dinámicas interpersonales dentro de las instituciones educativas. Los autores concluyeron que el desarrollo de estas competencias es fundamental para enfrentar los desafíos contemporáneos en el ámbito educativo.

López y Martínez (2020) investigaron las competencias necesarias para que los directores de escuelas primarias puedan gestionar cambios educativos efectivos resaltando habilidades como la capacidad de liderazgo transformacional, la gestión de conflictos, y la habilidad para fomentar un entorno de aprendizaje colaborativo. Se concluyó que el apoyo institucional y la formación continua son cruciales para desarrollar estas competencias y mejorar la calidad de la educación en contextos cambiantes.

Hernández y Pérez (2019) exploraron las competencias críticas para la gestión del cambio en el ámbito educativo a nivel secundario enfatizando habilidades como la planificación estratégica, la comunicación eficaz y la capacidad de fomentar una cultura de innovación. Se

subrayó que los directores deben estar preparados para enfrentar desafíos mediante el desarrollo profesional continuo y el respaldo institucional. Los resultados sugieren que fortalecer estas competencias puede mejorar significativamente la capacidad de los líderes educativos para implementar reformas exitosas.

Las referencias anteriores demuestran la importancia de las competencias de los directores en base al liderazgo y la gestión del cambio, también subrayan la relevancia de habilidades como la gestión de recursos humanos, la comunicación efectiva y la promoción de un entorno de aprendizaje colaborativo. La formación continua y el apoyo institucional son elementos cruciales identificados en estas investigaciones para fortalecer las competencias de los directores escolares ante las condiciones adversas a las que pueden enfrentarse, tanto a nivel interno o externo

En esta sección también se analizó el contexto histórico y actual de la administración educativa en El Salvador, con un enfoque particular en la gestión de los directores escolares. Se examinarán las reformas educativas implementadas por el Ministerio de Educación y su impacto en la calidad educativa y la gestión institucional, se presentarán estudios previos y datos relevantes que ilustran la evolución de la educación en el país, destacando los esfuerzos por modernizar el sistema educativo y las dificultades encontradas en la implementación de políticas y reformas. Así mismo, se muestra el periodo de contingencia de la última pandemia que cambio no solo todo el funcionamiento del sistema educativo sino todas las áreas formales e informales del país. De manera secuencial se muestran los esfuerzos y procesos que a nivel del Gobierno se han realizado en cada quinquenio presidencial, para fortalecer las capacidades de los directores y mejorar el entorno educativo a partir de brindar instrucción, formación y capacitación a los directores escolares en diversos temas que les permitan realizar una eficiente administración educativa y mejorar la calidad de la enseñanza en los centros escolares.

1.1.1 Cambios en la educación de El Salvador

La educación en El Salvador ha tenido varios cambios, las políticas de gobierno rigen el camino a seguir de todas las instituciones educativas del sector público y/o privado, por medio de la implementación de planes educativos y reformas al mismo sistema educativo que en su práctica orienta el ejercicio de los docentes para adecuarse constantemente a nuevos escenarios de enseñanza y aprendizajes hacia los educandos.

Álvarez (2019) describe que el sistema educativo de El Salvador se ha caracterizado por incontables deficiencias en la implementación de un currículo educativo inestable ante los

periodos de presidencia de cada gobierno en turno y ninguna de sus reformas ha logrado cubrir un extenso número de necesidades de la población estudiantil, la toma de decisiones desde el poder ejecutivo del Estado desechan la continuidad de las proyecciones educativas instalando nuevos enfoques de desarrollo curricular (p. 3).

Iraheta (2020) plantea que los sistemas educativos implementados en el país se muestran más eficientes en la parte administrativa que desde su puesta en marcha en los centros educativos, debido a que la discontinuidad educativa y el desfase de aspectos curriculares, instalan un eminente retroceso a la obtención de resultados esperados y previamente establecidos en los procesos de planeación educativa, llevando a las etapas de inconformidad de las comunidades educativas en los periodos escolares (p.22)

Desde la línea histórica, la administración del sistema educativo salvadoreño ha sido partícipe de diferentes cambios.

> La Modernización de la Educación en El Salvador es el proceso de renovación institucional más sobresaliente de la reforma educativa salvadoreña iniciada en el año de 1995 y que ha transitado en los últimos años bajo el concepto de la Reforma Educativa en Marcha, nombre que sugiere nuevos procesos que permitan reajustar permanentemente los cambios educativos que forman parte de la transformación macro, meso y micro curricular. (Herrera, 2021, p.74).

Según Herrera, la línea histórica de los periodos presidenciales respecto a los cambios surgidos hacia la autoridad educativa (Ministerio de Educación) se desarrolla ante escenarios sociales poco favorables a los alcances planteados, siendo el periodo posterior al conflicto armado de los años ochenta un factor que limitaba el desarrollo de las iniciativas educativas. Uno de los principales desafíos que enfrentó la educación en el periodo de posguerra fue la necesidad de promover la inclusión y la participación de todos los sectores de la sociedad salvadoreña en el sistema educativo. Durante el conflicto armado, muchas comunidades rurales fueron aisladas y marginadas, considerando que no había docentes suficientes que quisieran trasladarse a esos lugares por lo que se vieron gravemente afectadas, con escaso acceso a servicios básicos como salud, energía eléctrica, agua potable y la educación. Por lo tanto, se implementaron políticas destinadas a ampliar el acceso a la educación en dichas áreas, así como a promover la inclusión de grupos vulnerables como las comunidades indígenas y las personas desplazadas por el conflicto.

> El plan económico y social del período presidencial del Lic. Alfredo Cristiani (1990-1994), en torno al sector educación, sostenía entre sus prioridades: Ampliar la asistencia a la educación parvularia y básica en las áreas más pobres del país, mejorar la calidad del currículo del sistema cultural, descentralización de los servicios educativos, actualización del marco institucional del Ministerio de Educación (MINED) y la participación del sector no gubernamental en la ejecución de programas y proyectos educativos. (2019. p.76).

El Ministerio de Educación se planteó solidificar las bases administrativas para dar cobertura al derecho a la educación, posterior a una guerra civil desde el año 1980. La guerra fue el resultado de una serie de factores, incluyendo desigualdad económica, represión política, y la lucha por el poder entre diferentes grupos sociales y políticos. En el período posterior a la guerra también se dio la implementación de reformas educativas destinadas a mejorar la calidad y la equidad del sistema educativo, esto incluyó la revisión de los planes de estudio, la capacitación docente y la modernización de las metodologías de enseñanza; sin embargo, el periodo de gestión de gobierno estuvo marcado por tensiones políticas y sociales, así como por la persistencia de desigualdades en el acceso a la educación y la calidad de la enseñanza. A pesar de los esfuerzos realizados, muchos desafíos estructurales en el sistema educativo salvadoreño permanecieron sin resolver, lo que requería una atención continua por parte del gobierno y la sociedad en general.

> El Dr. Armando Calderón Sol durante su gestión 1994-1999, como presidente de la República, continuó con el proceso de renovación educativa iniciado en 1995. A este proceso de continuidad en la política educativa impulsada por la Secretaría de Estado, puede deberse la atención de las distintas áreas que conforman la estructura educativa del país y concretar la mayoría de las transformaciones de la misma, que han permitido profundizar en la reforma educativa culminando con el establecimiento de normativas educativas, administrativas y la fundamentación de la reforma curricular para los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo nacional. (2019. p.76).

A pesar de los esfuerzos realizados, el sistema educativo enfrentó desafíos financieros debido a limitaciones presupuestarias, ello afectó la implementación de algunas iniciativas educativas y la disponibilidad de recursos para las escuelas.

> El Lic. Francisco Flores Pérez (1999-2004), como presidente de la República, dispone como esfuerzo principal hacer que la reforma educativa entre al aula. Una vez realizadas las tareas de transformación institucional, el tema pendiente es hacer que se cambie el estilo de hacer escuela, es decir, incentivar actitudes para una nueva práctica docente que coadyuve con su esfuerzo formador para alcanzar los propósitos de la reforma educativa y el éxito de esta. Para ello se han ideado distintas estrategias, el cambio de supervisores/as educativos a un sistema de asesoría pedagógica, la localización de los procesos de formación permanente del magisterio con base en las necesidades de cada centro educativo y la creación de incentivos docentes a la calidad de la educación, entre otros. (2019. p.76).

Bajo la administración del presidente Francisco Flores el sector educativo incrementó el presupuesto destinado a la educación de $125 millones en 1999 a $270 millones en 2004, lo cual representó un aumento significativo durante su administración (IUDOP, 2004; Disruptiva, 2023). Se destinaron más recursos para la mejora de la infraestructura escolar, la capacitación docente y la adquisición de materiales educativos. A pesar de los esfuerzos realizados durante el mandato de Francisco Flores, el sistema educativo salvadoreño continuó enfrentando desafíos significativos como la falta de acceso a la educación en áreas rurales, la calidad de la enseñanza, y la falta de recursos adecuados en las escuelas.

González (2018) determina que durante el periodo presidencial de Elías Antonio Saca en El Salvador (2004-2009), el sistema educativo experimentó una serie de cambios significativos que abarcaron muchas áreas, desde la reforma curricular hasta la infraestructura educativa, y estuvieron dirigidas a abordar desafíos específicos y a promover un ambiente educativo más inclusivo y equitativo. Se implementaron programas de alfabetización para combatir el analfabetismo, se fortaleció la formación docente y se enfocó en el desarrollo de habilidades técnicas y vocacionales. Saca enfocó sus esfuerzos en mejorar la calidad de la educación y en promover la inclusión social a través de la educación. Su administración implementó programas para modernizar la infraestructura escolar, proporcionar recursos educativos actualizados y mejorar la formación docente. Además, se promovió la educación técnica y vocacional como una alternativa viable para los jóvenes que buscaban ingresar al mercado laboral. Sin embargo, el gobierno de Saca también enfrentó críticas por la falta de transparencia en la asignación de recursos económicos y por la persistencia de problemas como la desigualdad en el acceso a la educación. A pesar de estos desafíos, su administración sentó las bases para futuras reformas en el sistema educativo salvadoreño.

Cuellar (2005) interpreta como una de las mayores apuestas de El Plan 2021 generado en el periodo presidencial de Elías Antonio Saca destinado a mejorar la calidad y la equidad en el sistema educativo, así como en promover la formación integral de los estudiantes. Se busca fortalecer la infraestructura educativa, mejorar la capacitación y la calidad de los docentes, actualizar los planes de estudio para adaptarlos a las necesidades del siglo XXI, y promover la educación técnica y vocacional como una opción viable para los jóvenes.

Pérez (2015) argumenta que en el periodo presidencial de Mauricio Funes en El Salvador (2009-2014), el sistema educativo del país experimentó una serie de cambios significativos. Funes priorizó la educación como una herramienta clave para el desarrollo social y económico del país, y su administración implementó varias políticas y programas para mejorar la calidad y la equidad en el sistema educativo. Se promovieron iniciativas para aumentar la inversión en infraestructura escolar, proporcionar recursos educativos actualizados, mejorar la formación y el salario de los docentes, y ampliar el acceso a la educación en áreas rurales y marginadas. Además, se enfatizó la importancia de la educación inclusiva y se implementaron programas para apoyar a estudiantes con necesidades especiales. A pesar de los esfuerzos realizados, el gobierno de Funes también enfrentó desafíos como la resistencia a las reformas educativas por parte de algunos sectores y la persistencia de la desigualdad en el acceso a la educación en ciertas regiones del país.

Gómez (2020) describe que durante el periodo presidencial de Salvador Sánchez Cerén en El Salvador (2014-2019), el sistema educativo del país experimentó una serie de cambios y reformas. Salvador Sánchez Cerén, quien había sido docente y previamente ministro de educación, continuó priorizando la educación como un pilar fundamental para el desarrollo social y económico del país. Su administración implementó políticas para mejorar la calidad de la educación, incluyendo la revisión y actualización de los planes de estudio para adaptarlos a las necesidades del siglo XXI. Se promovió la formación integral de los estudiantes, enfatizando valores como la tolerancia, la solidaridad y el respeto a los derechos humanos. Además, se implementaron programas para fortalecer la infraestructura escolar, mejorar la capacitación de los docentes y ampliar el acceso a la educación en áreas rurales y marginadas. A pesar de los esfuerzos realizados, el gobierno de Salvador Sánchez Cerén también enfrentó desafíos como la falta de recursos y la resistencia a las reformas por parte de algunos sectores.

Pérez (2021) menciona que el presidente Nayib Armando Bukele electo en el año 2019 implementa el Plan Cuscatlán, una estrategia integral que busca impulsar el desarrollo económico, social y educativo del país. Este plan se centra en varios ejes, incluyendo la

seguridad, la salud, la educación y la infraestructura. En el ámbito educativo, el Plan Cuscatlán tiene como objetivo mejorar la calidad de la educación y garantizar el acceso equitativo a oportunidades educativas para todos los salvadoreños. Se han propuesto medidas para fortalecer la infraestructura escolar, modernizar los planes de estudio, mejorar la formación y remuneración de los docentes, y promover la inclusión de grupos vulnerables en el sistema educativo. Además, se han implementado programas para fomentar la educación técnica y vocacional, así como para fortalecer la educación digital y el acceso a la tecnología en las escuelas. Aunque el Plan Cuscatlán aún se encuentra en proceso de implementación, representa un compromiso del gobierno con el desarrollo integral del país y con la mejora de la calidad de vida de su población.

1.1.2 Educación durante la Pandemia

Como es de conocimiento general, la Pandemia del 2020 ocasionada por el virus SRAS-CoV-2, conocido como COVID-19, generó un punto de quiebre en los modelos educativos a nivel mundial, desde la primera infancia hasta el nivel universitario puesto que de un día para otro se decretaron cuarentenas en diferentes países que obligaron a las instituciones educativas públicas y privadas a impulsar el modelo educativo virtual ya existente, en caso lo tuvieran, o improvisar para los casos que no contaban con éste. En nuestro país y particularmente para la educación pública, los docentes idearon formas de brindar las clases o tareas con herramientas tecnológicas básicas de mensajería, imprimiendo las tareas y distribuyéndolas a los padres de familia, se utilizó el Canal 10 del gobierno para presentar material educativo, entre otros.

De acuerdo al sitio web del gobierno https://covid19.gob.sv/, en el cual se mostraba la situación del virus en el país y cuya última actualización fue el 18 de octubre del 2022 a las 2:05 pm presentaba el siguiente acumulado.

Figura 1

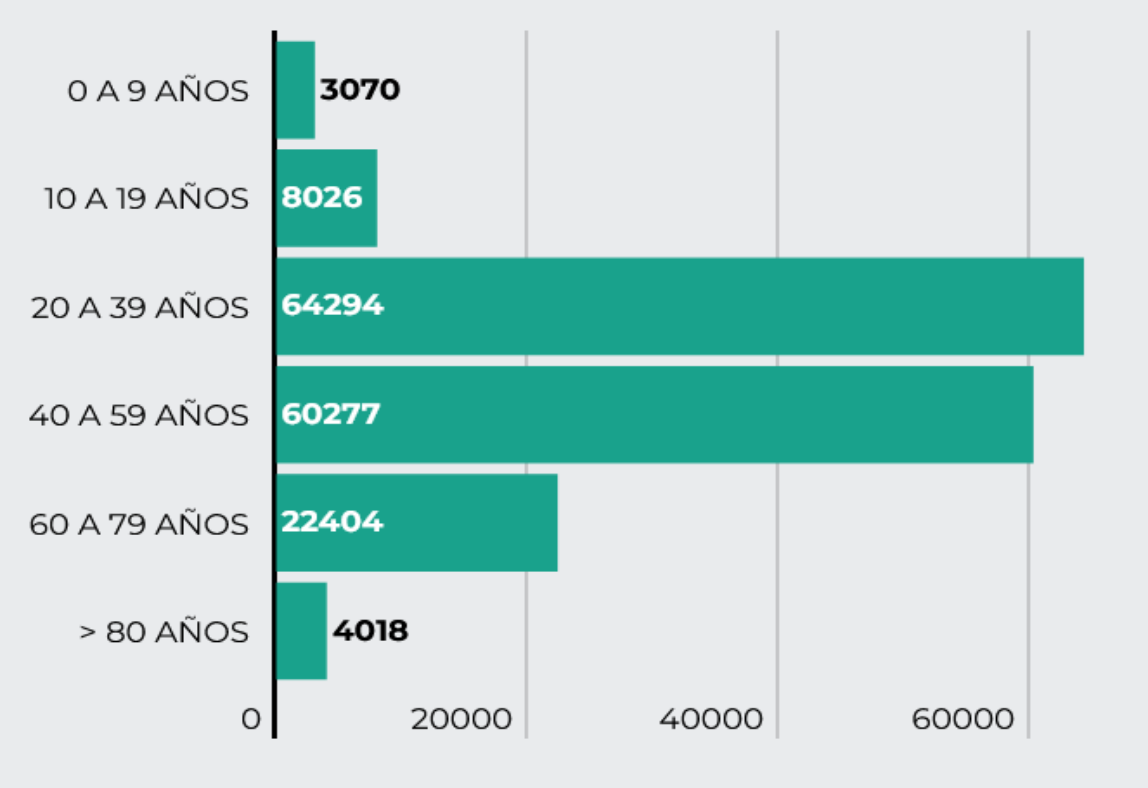
Base de datos sobre casos de Covid-19 del sistema de salud pública.

Nota. Conteo oficial del número de casos de covid-19 que atendía el sistema de salud pública. Tomado de (Gobierno de El Salvador, 2022). https://covid19.gob.sv/.

Por grupo etario, se reflejaba lo siguiente:

Figura 2

Base de datos según grupo etario sobre casos de Covid-19 del sistema de salud pública.



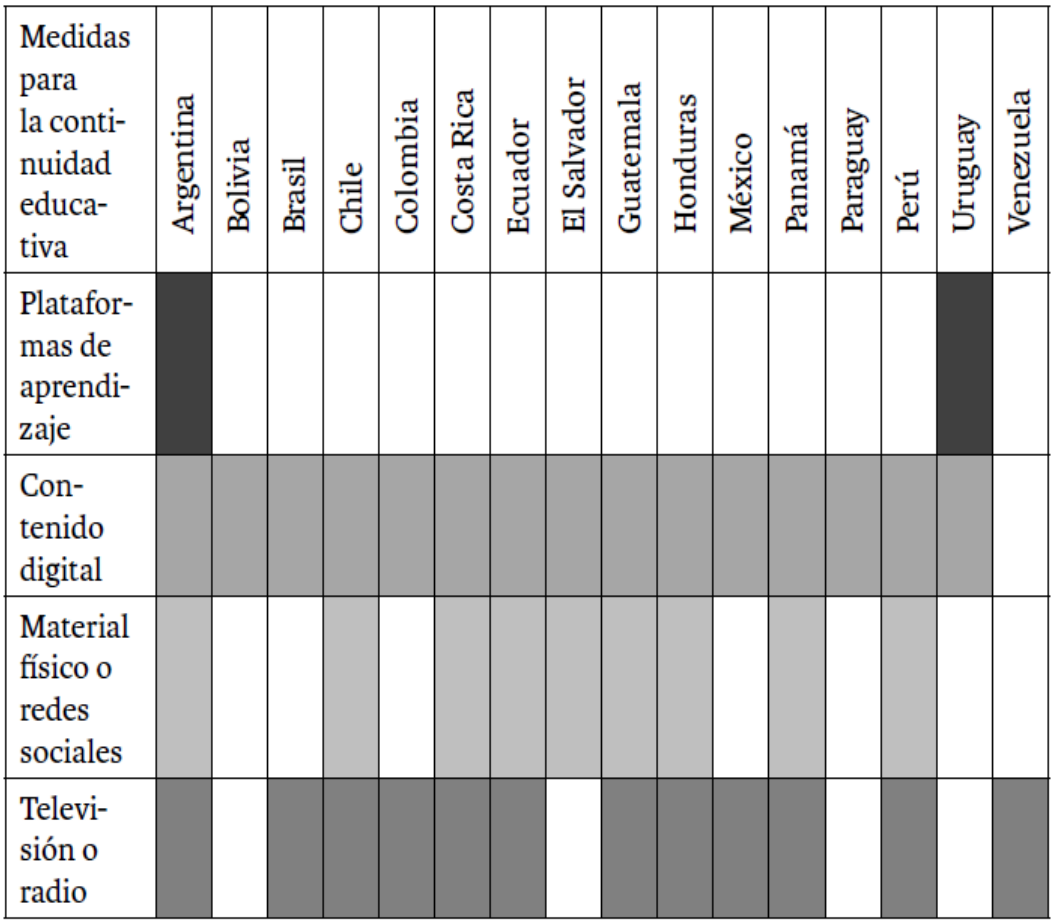
Nota. Conteo oficial según grupo etario del número de casos de covid-19 que atendía el sistema de salud pública. Tomado de (Gobierno de El Salvador, 2022). https://covid19.gob.sv/.

Como puede observarse en la figura anterior, la población dentro del rango de los 0 años hasta los 19 años que puede asumirse estaban en época escolar, fue afectada de manera significativa.

En el libro Internet y Pandemia en las Américas, en el artículo el Rol de internet durante la pandemia de la covid-19 en Latinoamérica. Teleeducación. Germán Escorcia (México) presenta la percepción regional de las respuestas de los países, detectada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el cual señala las rutas adoptadas, que trataron de aprovechar elementos de teleeducación para mantener el servicio educativo en operación parcial.

Figura 3

Base de datos sobre alternativas educativas implementadas durante la pandemia de covid-19.



Nota. Alternativas educativas implementadas en Latinoamérica durante el periodo de pandemia por covid-19. Tomado de (Ford, 2020).

Entre los aspectos relevantes que se indican, se retoma lo siguiente que refleja lo ocurrido en nuestro país.

> Para América Latina, las reacciones de los gobiernos fueron pasando de una expectativa de reapertura de recintos escolares, al reconocimiento de explorar alternativas, para evitar cancelar los ciclos de estudio y mantener activa la población estudiantil. El confinamiento y la distancia social amenazaron con afectar a casi la totalidad de la población estudiantil.

La teleeducación, se constituyó en opción, casi única, para enfrentar la crisis educativa, y aún sin tiempo para reconstituir materiales escolares, preparar adecuadamente a los docentes y sin mayores ajustes pedagógicos, las acciones tomaron tres grandes vías:

- Generar acceso a plataformas por vía de Internet,
- Generar acceso masivo vía sistemas de televisión educativa, y
- Emitir programación vía radio, especialmente para comunidades donde las otras vías no están disponibles.

1.1.3 Formación de los directores

En El Salvador, el director escolar ha sido fundamental en la gestión y liderazgo de las instituciones educativas a lo largo de su historia. Desde el establecimiento de la educación formal en el país, los directores han sido responsables de supervisar el funcionamiento diario de las escuelas, velar por el cumplimiento de las normativas educativas y promover un ambiente de aprendizaje adecuado para los estudiantes.

El rol del director escolar en El Salvador comenzó a consolidarse a principios del siglo XX, en un contexto donde la educación formal estaba en expansión. En esta etapa inicial, nombraban a los directores escolares por sus habilidades administrativas y su capacidad para mantener el orden, más que por su formación pedagógica. La estructura educativa de la época carecía de normativas claras, lo que resultaba en una gran variabilidad en la calidad de la gestión escolar (Bermúdez, 2010).

Las reformas educativas de 1968 marcaron un punto crucial en la evolución del sistema educativo salvadoreño y en la profesionalización del rol de los directores escolares. Estas reformas introdujeron cambios significativos en la estructura y organización del sistema educativo, promoviendo la selección y formación rigurosa de los directores escolares. Se establecieron programas de capacitación específicos que se enfocaban en mejorar las competencias pedagógicas y administrativas de los directores, con el objetivo de elevar la calidad de la educación en el país (Ministerio de Educación de El Salvador, 2005).

El conflicto armado que tuvo lugar en El Salvador durante la década de 1980 afectó profundamente al sistema educativo, muchas escuelas fueron destruidas y los recursos educativos se vieron severamente limitados. En este contexto, los directores escolares enfrentaron enormes desafíos para mantener las operaciones escolares y garantizar la continuidad de la educación.

Tras los Acuerdos de Paz de 1992, se inició un proceso de reconstrucción del sistema educativo. Los directores escolares jugaron un papel crucial en este proceso, liderando esfuerzos para reestablecer la normalidad en las escuelas y promover una educación de calidad en un contexto de paz y reconciliación. Este periodo también vio la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional destinados a fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión de los directores escolares, preparándolos para enfrentar los nuevos desafíos del sistema educativo postconflicto (UNESCO, 2000).

El proyecto "Metas Educativas 2021", aprobado en la XX Cumbre Iberoamericana, subrayó la importancia del liderazgo de los directores escolares como estrategia clave para mejorar la calidad educativa en la región. Este proyecto impulsó la creación de programas de desarrollo profesional continuo para directores, enfocados en mejorar sus habilidades de liderazgo y gestión.

Entre las iniciativas destacadas se encuentran la formación en liderazgo pedagógico, la gestión administrativa y el uso de tecnologías educativas. Estas reformas recientes han reconocido la necesidad de adaptar la formación de los directores escolares a los desafíos contemporáneos, promoviendo políticas que aseguren la continuidad y sostenibilidad de estos programas de formación (OEI, 2017).

Según López y Martínez (2018), durante las últimas décadas, la función del director escolar ha evolucionado para incluir aspectos más complejos, como la gestión de recursos humanos, la elaboración de planes estratégicos y la promoción de la participación de la comunidad educativa. A pesar de los desafíos y cambios en el sistema educativo salvadoreño a lo largo del tiempo, los directores escolares han demostrado una capacidad de adaptación y liderazgo continuos para enfrentar las demandas de la educación en el país.

Los directores escolares son líderes educativos responsables de la gestión y administración de las instituciones educativas del país. Según Delgado (2021), los directores escolares son profesionales con formación académica y experiencia en el campo de la educación, que han sido seleccionados y nombrados oficialmente para liderar una escuela específica. Su rol abarca una amplia gama de responsabilidades, que incluyen la supervisión del personal docente y administrativo, la coordinación de actividades educativas y extracurriculares, la administración de recursos y presupuestos escolares, y la promoción de un ambiente de aprendizaje seguro y propicio para todos los estudiantes. Los directores escolares desempeñan un papel indispensable en el funcionamiento eficaz de las escuelas, contribuyendo al éxito de los estudiantes y al logro de los objetivos institucionales.

1.2 Planteamiento del Problema

La administración escolar juega un papel crucial en el funcionamiento eficiente y efectivo de las instituciones educativas, especialmente en un entorno de constantes cambios y demandas de modernización. Herrera R. (2021) plantea que en el contexto del sistema educativo la figura del director escolar se ha visto sometida a una evolución notable a lo largo del tiempo. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por modernizar la educación y mejorar la formación del profesorado, persisten desafíos significativos que los directores enfrentan para adaptarse a los cambios que demanda el entorno educativo actual.

Uno de los principales objetos de estudio radica en identificar las competencias específicas que los directores escolares necesitan desarrollar para enfrentar eficazmente los cambios en las instituciones educativas salvadoreñas. Esto implica comprender cómo las demandas cambiantes del entorno socioeconómico y tecnológico impactan en la gestión y administración escolar, así como en el liderazgo educativo de los directores.

Otro aspecto fundamental del problema de investigación es analizar los obstáculos y desafíos específicos que los directores escolares enfrentan al intentar desarrollar y aplicar nuevas competencias para gestionar eficazmente los cambios en sus instituciones. Esto incluye considerar barreras estructurales, culturales y de recursos que puedan limitar su capacidad para liderar procesos de innovación y mejora continua. En este sentido, se hace necesario realizar un diagnóstico focalizado de las competencias de los directores escolares del país, especialmente para un grupo limitado de centros educativos de una zona específica, con el fin de identificar áreas de fortaleza y debilidad en su preparación y desempeño profesional. Este estudio contribuirá a diseñar programas de formación y desarrollo profesional específicamente orientados a fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión de los directores, en línea con las necesidades actuales del sistema educativo salvadoreño.

Delgado (2021) afirma que la gestión educativa en el país se enfrenta a múltiples desafíos, desde la mejora de la calidad de la educación hasta la adaptación a las demandas cambiantes de la sociedad y la economía globalizada. Dentro de este panorama, los directores escolares desempeñan un papel crucial como líderes que guían y coordinan las actividades dentro de las instituciones educativas. La capacidad de los directores para enfrentar eficazmente los cambios en el entorno educativo no siempre se ha abordado adecuadamente.

Un aspecto central para considerar es la necesidad de identificar las competencias específicas que los directores deben poseer para liderar exitosamente procesos de cambio e innovación en

sus escuelas. Esto implica no solo habilidades de gestión administrativa, como la planificación estratégica y la toma de decisiones, sino también habilidades interpersonales, como la capacidad para motivar al personal docente y establecer relaciones efectivas con la comunidad educativa.

Asimismo, es importante analizar cómo las políticas y reformas educativas implementadas en el pasado han afectado la formación y el desarrollo profesional de los directores escolares. Otro punto relevante por explorar son los obstáculos y desafíos que enfrentan los directores al intentar implementar cambios en sus instituciones educativas. Estos pueden incluir resistencia al cambio por parte del personal docente, limitaciones de recursos y apoyo insuficiente por parte de las autoridades educativas. Comprender estos desafíos es fundamental para diseñar estrategias efectivas de desarrollo profesional que apoyen a los directores en su labor de liderazgo.

Un pilar fundamental para implementar cambios o mejoras en el sistema educativo es el cuerpo docente, sin su participación no se podrán implementar iniciativas para ello, ni mucho menos cualquier reforma educativa emanada del ente rector. La resistencia al cambio suele originarse en la sensación de que se requiere como remedio a un mal desempeño profesional en las actividades que la institución educativa en general y los profesores en particular, realizan de manera cotidiana. La sola idea crea inestabilidad y amenaza a las instituciones educativas, ya que es percibido como una prueba de que la estructura actual es defectuosa o inadecuada, y tal percepción puede generar reacciones defensivas que se suman a los sentimientos de angustia y fracaso (Caruth y Caruth, 2013).

Es de vital importancia que los directores escolares cuenten con las competencias necesarias para mejorar la calidad y eficacia de la gestión educativa en el país. Al identificar las áreas de fortaleza y debilidad en la preparación y desempeño profesional de los directores, se podrán diseñar intervenciones específicas orientadas a fortalecer su capacidad de liderazgo y gestión, contribuyendo así a la mejora continua del sistema educativo salvadoreño.

1.2.1 Descripción de la Situación problemática

La administración escolar desempeña un papel crucial en el funcionamiento eficiente y efectivo de las instituciones educativas, especialmente en un entorno de constantes cambios y demandas de modernización. La figura del director escolar ha evolucionado significativamente, enfrentando la necesidad de adaptarse a nuevas políticas, reformas y cambios socioeconómicos. Sin embargo, persisten desafíos significativos que impiden a los directores gestionar eficazmente estos cambios.

Uno de los principales problemas radica en la falta de competencias específicas que los directores escolares necesitan desarrollar para enfrentar eficazmente los cambios en las instituciones educativas salvadoreñas. La demanda cambiante del entorno socioeconómico y tecnológico impacta directamente en la gestión y administración escolar, así como en el liderazgo educativo de los directores. La inadecuada preparación y capacitación de los directores escolares frente a estas demandas es una barrera crítica.

Además, las políticas y reformas educativas implementadas en el pasado han influido en la preparación y capacitación de los directores escolares, afectando su percepción y desempeño dentro de las instituciones educativas. La discontinuidad educativa y los desajustes curriculares han llevado a un retroceso en los resultados esperados, generando insatisfacción en las comunidades educativas.

Otro aspecto fundamental del problema es la resistencia al cambio por parte del personal docente, la falta de recursos adecuados y el apoyo insuficiente por parte de las autoridades educativas. Estos obstáculos limitan la capacidad de los directores para liderar procesos de innovación y mejora continua.

El contexto histórico y actual de la administración educativa en El Salvador, con sus continuas reformas y cambios, también ha creado un entorno donde los directores deben estar constantemente adaptándose. A pesar de los esfuerzos realizados, como la modernización de la educación y la formación del profesorado, los desafíos estructurales y financieros persisten, afectando la efectividad de las políticas educativas.

Por tanto, la situación problemática se centra en la necesidad de identificar y fortalecer las competencias específicas de los directores escolares para gestionar eficazmente los cambios en sus instituciones. Es crucial realizar un diagnóstico focalizado para determinar las áreas de fortaleza y debilidad en su preparación y desempeño profesional.

1.2.2 Problema General

¿Poseen los directores de las instituciones públicas de educación básica del área metropolitana de San Salvador pertenecientes al Distrito 03-06, las competencias necesarias para gestionar eficazmente los cambios que demanda el entorno educativo actual?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Determinar si los directores de las instituciones públicas de educación básica del área metropolitana de San Salvador, pertenecientes al Distrito 03-06, poseen las competencias necesarias para gestionar eficazmente los cambios que demanda el entorno educativo actual, con un enfoque especial en el liderazgo, la gestión administrativa y la integración de nuevas tecnologías.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las principales competencias de liderazgo que los directores escolares necesitan para gestionar eficazmente los cambios en el entorno educativo de las instituciones públicas de educación básica del área metropolitana de San Salvador, pertenecientes al Distrito 03-06.
- Determinar las barreras y desafíos específicos que enfrentan los directores escolares, pertenecientes al Distrito 03-06, al intentar implementar nuevas competencias y gestionar cambios en sus instituciones
- Diseñar una propuesta técnica basada en los resultados del estudio, orientada a fortalecer las competencias de los directores escolares para la gestión eficaz del cambio en las instituciones educativas.

1.4 Justificación

El sistema educativo salvadoreño se encuentra en constante transformación y evolución. Ante los desafíos actuales y futuros, es imperativo que las instituciones educativas se adapten y respondan de manera efectiva a los cambios en el entorno social, económico y tecnológico. En este contexto, los directores escolares emergen como figuras claves en la conducción y el liderazgo de las instituciones educativas.

La gestión escolar eficaz es fundamental para el éxito académico, la mejora continua y el desarrollo integral de los estudiantes, por lo que los directores deben contar con los conocimientos y competencias adecuadas para enfrentar los cambios y liderar procesos de transformación en sus instituciones. En este sentido, resulta esencial realizar un diagnóstico focalizado de las competencias de los directores escolares de educación básica del área metropolitana de San Salvador, pertenecientes al Distrito 03-06, con el fin de identificar sus fortalezas, áreas de mejora y necesidades de desarrollo profesional; la investigación permitirá

identificar las barreras y desafíos específicos que enfrentan en la implementación de cambios. Comprender estos obstáculos es crucial para desarrollar estrategias efectivas que faciliten la adaptación y la innovación en el entorno educativo.

La realización de este estudio permitirá obtener una visión detallada y actualizada de las competencias que poseen los directores de los centros incluidos en esta investigación para enfrentar los desafíos contemporáneos en el ámbito educativo. Además, proporcionará información valiosa para realizar propuesta de formación y capacitación dirigidos a fortalecer las habilidades y conocimientos necesarios para liderar procesos de cambio e innovación en las instituciones educativas.

La importancia de este estudio radica en su contribución a la mejora continua de la calidad de la educación básica del área metropolitana de San Salvador, pertenecientes al Distrito 03-06.

Además, este estudio tendrá un impacto positivo en la gestión y administración escolar, al proporcionar a las autoridades educativas, directores, docentes y otros actores del sistema educativo información relevante y actualizada sobre las necesidades de fortalecimiento de las competencias de los directores.

1.5 Alcances de la investigación

Con la presente investigación se pretende determinar cuál es el nivel de desarrollo de habilidades o competencias de los directores para gestionar los cambios en los centros de estudios que dirigen basado en los resultados que obtienen los procesos de enseñanza y aprendizajes con los procesos de la administración escolar. Esto permite contextualizar la calidad educativa que promueven los centros escolares incluyendo factores socioeconómicos, políticos y culturales detallando la identificación precisa de las operaciones que muestran resultados positivos en éstos y las que requieran un seguimiento de capacitación o formación.

Los hallazgos del estudio se contextualizan dentro del sistema educativo salvadoreño, considerando los desafíos y las oportunidades únicas que enfrenta el país en materia de educación. Esto garantizará que las recomendaciones y los resultados sean pertinentes y aplicables al contexto local.

Se explorará el impacto potencial de fortalecer las competencias de los directores escolares en la calidad y la equidad educativa de los centros seleccionados. Esto incluirá un análisis de cómo el desarrollo de liderazgo escolar puede influir en los resultados académicos, la retención estudiantil y la satisfacción de la comunidad educativa.

Basado en los hallazgos del estudio, se formularán recomendaciones específicas para mejorar el desarrollo profesional y el apoyo a los directores escolares en los centros donde se focaliza el estudio.

En cuanto a los centros escolares seleccionados son pertenecientes al área metropolitana de San Salvador distrito 03-06, donde enfrentan retos significativos, como la alta densidad poblacional, la falta de recursos financieros y materiales junto la presencia de problemas sociales como la delincuencia que cada vez disminuye con las políticas y medidas de seguridad implementadas por el Estado.

A pesar de estos retos, las escuelas públicas del área metropolitana se esfuerzan por proporcionar una educación inclusiva y de calidad, buscando promover el acceso equitativo a oportunidades educativas para todos los estudiantes. Además, con la continuidad del plan educativo nacional se percibe por parte de las autoridades educativas y la comunidad en general, algunas iniciativas por mejorar la infraestructura escolar, fortalecer la formación del personal docente y fomentar la participación de los padres de familia en el proceso educativo.

Esta investigación dejará un precedente significativo para la atención de las necesidades profesionales de directores y docentes. Al identificar las áreas clave de desarrollo y las competencias necesarias, se podrá incluir el diseño un programa de formación más efectivo y específico que responda a las demandas reales del entorno educativo de dichos centros. Esto asegurará que los líderes educativos estén mejor preparados para gestionar sus instituciones de manera eficiente junto al equipo de docentes y de esa manera implementar cambios e innovaciones que beneficien a toda la comunidad educativa.

1.6 Limitaciones de la investigación

Debido a restricciones de tiempo y recursos, es posible que la muestra de directores escolares seleccionados para participar en el estudio no sea completamente representativa de la diversidad de contextos educativos en El Salvador. Esto podría limitar la generalización de los resultados a nivel nacional.

A pesar de los esfuerzos por contextualizar la investigación en el sistema educativo salvadoreño, es posible que ciertos aspectos culturales y del ámbito no se aborden completamente. Esto podría limitar la aplicabilidad de las recomendaciones y los hallazgos a diferentes centros escolares.

En las disposiciones de la investigación se presentan las siguientes limitaciones:

- No existen investigaciones previas dirigidas a los centros escolares de esa zona
- La recolección de la información in situ podría verse sesgada si los directores no responden de manera transparente en los instrumentos.
- No se encuentra información vigente de planes de formación para directores de parte del Ministerio de Educación
- La limitada disposición de tiempo de los directores escolares para facilitar la información consultada.

Capítulo II: Marco Referencial

2.1 Marco teórico

2.1.1 Generalidades de competencias

El abordaje del término competencia es complejo en calidad de la perspectiva en que se focalice, a continuación, se realizará el planteamiento conceptual de diferentes autores que destacan diferentes elementos de las personas o profesionales en formación que adquieren diversas habilidades o conocimientos según su entorno.

Según (Montejo, Graus, & Rodríguez, 2020) menciona que la competencia se identifica como comportamiento o desempeño destacado, cuyo contenido son conocimientos, habilidades, destrezas aplicadas al trabajo. Se presenta como capacitación, refiriéndose al grado de preparación, saber hacer, conocimientos y pericia de una persona como resultado del aprendizaje, entre otros aspectos que se pueden desarrollar a través de la formación. De ahí que algunos la asocien con la cualificación, referida básicamente a la formación necesaria para tener la competencia profesional deseada.

También (Vargas, 2018) sugiere que el concepto de competencia ha evolucionado a lo largo de la historia del proceso formativo del hombre, se ha desarrollado a través del devenir de la humanidad, hoy va, más allá de entenderlo como “el saber hacer de un contexto”. Así la competencia se relaciona con la formación de la persona, la modificación de las estructuras mentales y las formas de ver la realidad, lo cual evidencia el carácter multidimensional y multidisciplinar de la educación en tanto práctica y objeto de estudio respectivamente.

2.1.2 Competencias educativas

Las competencias educativas se refieren a un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que los individuos deben desarrollar para participar eficazmente en el proceso educativo. Según Delors et al. (1996), las competencias educativas abarcan cuatro pilares fundamentales:

aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Estas competencias son esenciales para el desarrollo integral del individuo y para su capacidad de adaptarse y contribuir a un entorno en constante cambio.

Rychen y Salganik (2003) define las competencias educativas como la capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos y no cognitivos para enfrentar situaciones complejas. Esta definición resalta la importancia de no solo adquirir conocimientos teóricos, sino también de aplicar estos conocimientos en contextos prácticos y de desarrollar habilidades interpersonales y emocionales que permitan a los individuos interactuar eficazmente con otros y con su entorno.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) también ha contribuido significativamente al entendimiento de las competencias educativas. Según la OCDE (2005), las competencias educativas se dividen en competencias clave, que son necesarias para todos los individuos independientemente del contexto, y competencias específicas, que se requieren para desempeñar funciones particulares en determinados contextos. Este marco subraya la importancia de una educación holística que prepare a los individuos no solo para el mundo laboral, sino también para su desarrollo personal y social.

Las competencias educativas comprenden un amplio rango de habilidades y conocimientos que son esenciales para el desarrollo integral de los individuos. Estas competencias permiten a las personas participar de manera efectiva en diversos contextos educativos, sociales y laborales, y son fundamentales para su capacidad de adaptarse a un mundo en constante cambio. El desarrollo de estas competencias requiere un enfoque educativo integral que combine el aprendizaje teórico con la aplicación práctica y el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales.

2.1.3 Competencias directivas

Las competencias administrativas son un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes esenciales para la gestión y administración efectiva de organizaciones. Según Robbins y Coulter (2012), las competencias administrativas incluyen la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización para lograr sus objetivos. Estas competencias son fundamentales para garantizar la eficiencia y eficacia en la administración de recursos y procesos organizacionales.

Katz (1974) destaca tres tipos de competencias administrativas: técnicas, humanas y conceptuales. Las competencias técnicas se refieren a la habilidad para aplicar conocimientos especializados y técnicas para realizar tareas específicas. Las competencias humanas implican

la capacidad de trabajar bien con otros, tanto en equipo como en relaciones individuales. Las competencias conceptuales se relacionan con la habilidad para entender y manejar ideas y conceptos abstractos, permitiendo a los administradores ver la organización como un todo y comprender cómo sus diferentes partes interactúan.

Por otra parte, Boyatzis (1982) define las competencias administrativas como la capacidad de demostrar consistentemente comportamientos que contribuyen a la efectividad organizacional. Este enfoque pone énfasis en la combinación de habilidades técnicas, interpersonales y de liderazgo necesarias para influir positivamente en el desempeño organizacional. Boyatzis subraya que estas competencias no solo se aplican en el contexto de la gestión, sino que también son cruciales para el desarrollo personal y profesional de los individuos dentro de la organización.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) también ofrece una perspectiva sobre las competencias administrativas. Según la OIT (2002), las competencias administrativas incluyen habilidades para la gestión de proyectos, la toma de decisiones, la resolución de problemas, y la capacidad de adaptarse a cambios y nuevas situaciones. Estas competencias son esenciales para enfrentar los desafíos y oportunidades que surgen en el entorno laboral contemporáneo.

Las competencias administrativas comprenden un amplio rango de habilidades y conocimientos necesarios para la gestión eficaz de organizaciones. Estas competencias incluyen la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar, así como habilidades técnicas, humanas y conceptuales. El desarrollo de estas competencias es fundamental para garantizar la eficiencia organizacional y el desarrollo profesional de los individuos.

2.1.4 Competencias tecnológicas

Las competencias tecnológicas se refieren a la capacidad de los individuos para utilizar de manera efectiva las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en diversos contextos, incluyendo el educativo. En el entorno escolar, estas competencias son esenciales para mejorar la gestión administrativa, facilitar la enseñanza y el aprendizaje, y preparar a los estudiantes para un mundo cada vez más digitalizado.

Según Voogt y Roblin (2012), las competencias tecnológicas en el ámbito educativo no solo implican el conocimiento técnico de las herramientas digitales, sino también la capacidad de integrarlas pedagógicamente para enriquecer el proceso de enseñanza y aprendizaje. Estas competencias incluyen la habilidad para seleccionar y utilizar adecuadamente los recursos tecnológicos, diseñar actividades de aprendizaje que incorporen TIC y evaluar el impacto de estas herramientas en el aprendizaje de los estudiantes.

La UNESCO (2011) destaca la importancia de las competencias tecnológicas para los docentes y directores escolares, subrayando que el dominio de las TIC es crucial para la innovación educativa. La UNESCO propone un marco de competencias TIC que abarca tres niveles: conocimiento tecnológico básico, profundización del conocimiento y creación del conocimiento. Este marco busca guiar a los educadores en el desarrollo de habilidades tecnológicas que les permitan no solo utilizar las TIC de manera efectiva, sino también fomentar un ambiente de aprendizaje colaborativo y centrado en el estudiante.

Ertmer y Ottenbreit-Leftwich (2010) resalta que la integración efectiva de las TIC en las escuelas depende en gran medida de las competencias tecnológicas de los directores escolares. Estos líderes educativos deben tener una visión clara de cómo las tecnologías pueden apoyar los objetivos educativos y ser capaces de liderar y apoyar a sus docentes en la implementación de estas herramientas. Además, deben gestionar los recursos tecnológicos y asegurarse de que el personal reciba la formación continua necesaria para mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas.

Las competencias tecnológicas también incluyen habilidades para la gestión de datos y la seguridad digital. Según Anderson y Dexter (2005) los directores escolares deben ser capaces de utilizar sistemas de información para mejorar la toma de decisiones administrativas, gestionar eficientemente los recursos educativos y proteger la información sensible de la comunidad escolar. Estas habilidades son esenciales para garantizar la eficiencia operativa y la seguridad en el entorno escolar.

Las competencias tecnológicas son fundamentales para la gestión eficaz de las escuelas en el siglo XXI. Los directores escolares deben desarrollar y mantener estas competencias para liderar la integración de las TIC en todos los aspectos de la vida escolar, desde la administración hasta el aula.

2.1.5 Teorías sobre competencias directivas

En el contexto del sistema educativo de El Salvador, la gestión escolar desempeña un papel fundamental en el desarrollo y el éxito de las instituciones educativas. La administración escolar, liderada por directores escolares, enfrenta constantes desafíos y cambios que requieren competencias específicas para su enfrentamiento efectivo.

La noción de competencias directivas ha sido objeto de estudio y desarrollo en la literatura académica latinoamericana, ofreciendo un marco teórico sólido para comprender las habilidades y conocimientos necesarios para el liderazgo eficaz en el ámbito educativo. Según

Hernández (2015), las competencias directivas se refieren a un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que los directivos escolares deben poseer para gestionar eficazmente los recursos humanos, financieros y materiales de la institución educativa, enfatiza la importancia de las competencias emocionales y relacionales en el liderazgo escolar. Estas competencias incluyen habilidades de comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos y motivación de equipos. Además, destaca la necesidad de desarrollar competencias de inteligencia emocional, como la autoconciencia emocional, la autogestión, la empatía y la habilidad para establecer relaciones interpersonales positivas. Estas competencias son cruciales para crear un clima escolar favorable, promover el compromiso y la participación de la comunidad educativa, y cultivar un sentido de pertenencia y colaboración.

Según Puga Villarreal y Martínez Cerna (2008), las competencias directivas en escenarios globales se han convertido en un tema de creciente relevancia en el campo de la gestión educativa. Estos autores destacan la importancia de que los directores escolares posean habilidades de liderazgo adaptativas y orientadas al cambio, dado el entorno dinámico y complejo en el que operan las instituciones educativas en la actualidad. Entre las competencias clave identificadas se encuentran la capacidad para comunicar una visión clara y motivadora, tomar decisiones efectivas en situaciones de incertidumbre, y fomentar una cultura organizacional que promueva la innovación y el aprendizaje continuo.

En este sentido, se destaca la importancia de las competencias relacionadas con el liderazgo transformacional, propuesto por Bass y Riggio (2006), que se centra en inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa hacia el logro de metas compartidas. Este enfoque es relevante para enfrentar los cambios en las instituciones educativas, ya que fomenta la adaptabilidad, la innovación y la colaboración.

Por otro lado, la teoría de la inteligencia emocional desarrollada por Goleman (1995), cobra especial relevancia en el contexto de la administración escolar, ya que los directores escolares deben ser capaces de gestionar sus propias emociones y las de los demás para mantener un clima organizacional favorable y resolver conflictos de manera constructiva. La autogestión es otra competencia clave de la inteligencia emocional, que se refiere a la habilidad para controlar y regular nuestras emociones, impulsos y comportamientos de manera adecuada y constructiva. Esto implica la capacidad de manejar el estrés, mantener la calma en situaciones difíciles, y perseverar ante los desafíos. La autogestión también incluye la capacidad de motivarse a uno mismo, estableciendo metas significativas y trabajando de manera constante hacia su logro.

Díaz (2012) subraya que la toma de decisiones estratégicas en la gestión educativa es crucial para asegurar el logro de los objetivos institucionales a largo plazo. Esto implica la habilidad de evaluar con precisión la situación actual de la institución, identificar áreas de mejora y diseñar planes de acción efectivos para alcanzar las metas propuestas. Además, señala que los directores escolares deben tener la capacidad de analizar y utilizar datos e información relevante para fundamentar sus decisiones, así como de involucrar a los diferentes actores de la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones para asegurar su legitimidad y viabilidad.

2.1.6 Cambios en las instituciones educativas

El estudio de (Cruz, 2002) menciona que los cambios en el contexto educativo debe ser una autorrenovación en la organización, institucionalización de las estrategias de mejora continua, instauración de un clima de colaboración y creación de mecanismos de resolución de conflictos, además de cambio en la toma informada de decisiones para la gestión de la organización. Es claro visualizar que inicialmente los mecanismos que generan reformular operaciones en la escuela no pueden opacar el propósito primordial de la institución basado en la instrucción de verdaderos aprendizajes como determina el autor “El proceso de cambio en las instituciones educativas está orientado por un propósito general: generar más y mejores aprendizajes en todos los alumnos (Romero, 2003)”.

Para (Murillo & Krichesky, 2012) los cambios en las instituciones educativas se consideran una mejora a las tareas ocasionales para gestionar una dificultad especifica de manera que se busque las soluciones más estratégicas para volver a su normalidad institucional. Es por ello por lo que las situaciones de contingencia en la escuela surgen constantemente como parte de contexto normal de funcionamiento, la escuela al ser un escenario que prevalece el factor humano como su mayor herramienta de operaciones es constante que surjan los momentos que alteran las líneas técnicas planificadas.

Por otra parte, el mismo autor (Murillo & Krichesky, 2012) plantea que otras instituciones operan bajo el enfoque de mejora continua, una percepción mucho más dinámica de gestionar el centro, los esfuerzos de mejora suelen ser permanentes y cíclicos; forman parte de la cultura general del centro escolar y son, en definitiva, su seña de identidad. Las gestiones de cambio se integran a su plan operativo para cambiar la mecánica tradicional de esperar que las situaciones surjan repentinamente a buscar e implementar estrategias que eviten diversos márgenes de errores, este modelo invertido se focaliza en dependencia de cada institución para aquellos agentes que adquieran un compromiso de operar en dichos

esquemas, se buscaría la mejora y contribución a la educación a partir de revolucionar el enfoque de trabajo que se utilizó durante largo tiempo dando pocos resultados probablemente.

Estas argumentaciones interpretan escenarios operativos de gestión escolar de diferente naturaleza, prosiguiendo con la idea del autor (Romero, 2003) esto corresponde a implantar modelos de gestión basados en la mejora continua y eficiencia de operaciones tratando de agudizar los mecanismos que enriquecen las fuentes de conocimiento e interpretación de las situaciones que acontecen y requieren una intervención técnica más un seguimiento idóneo que potencie precisamente los objetivos prioritarios de la educación en esa comunidad educativa gestionada, las decisiones tomadas para cambiar las direcciones técnicas planteadas inicialmente deben estar sujetas a un contexto real de posibilidades sumando elementos que fortalezcan los procesos pedagógicos del centro junto con los autores principales (docentes y estudiantes) bajo esa estructuración el hemisferio que administra lo pedagógico institucional estaría totalmente centrado en los objetivos reales de gestión escolar.

Anderson y Arsenault (1998) destacan que los planes educativos son esenciales para asegurar la coherencia y continuidad en la educación. Estos planes establecen un marco para la toma de decisiones y la asignación de recursos, y son fundamentales para coordinar las actividades educativas y evaluar su impacto. Un buen plan educativo debe incluir una visión clara, objetivos a corto y largo plazo, estrategias de implementación y mecanismos de evaluación.

Un estudio realizado por Harris (2002) señala que los planes educativos deben ser dinámicos y flexibles, permitiendo ajustes según las cambiantes necesidades y circunstancias del entorno educativo. Harris subraya la importancia de la participación de todas las partes interesadas en el proceso de planificación, incluidos los administradores, docentes, estudiantes y la comunidad. La inclusión de diversas perspectivas y experiencias en la planificación educativa asegura que los planes sean más relevantes y efectivos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) también contribuye al entendimiento de los planes educativos. Según la OCDE (2010), los planes educativos deben centrarse en la calidad de la educación, la equidad en el acceso y los resultados educativos, y la eficiencia en el uso de los recursos. Este enfoque asegura que los sistemas educativos no solo proporcionen educación, sino que también lo hagan de manera justa y eficiente, promoviendo el desarrollo integral de los estudiantes.

Los planes educativos son herramientas estratégicas fundamentales para guiar y mejorar los sistemas educativos. Estos planes deben ser integrales, inclusivos y adaptables, y deben involucrar a todas las partes interesadas en su desarrollo e implementación. La planificación educativa efectiva es crucial para asegurar la coherencia, continuidad y calidad en la educación, y para enfrentar los desafíos contemporáneos en el ámbito educativo.

2.2 Marco Normativo

2.2.1 Leyes de El Salvador fundamentales para la gestión de la Dirección Escolar

En el marco de funciones que sujeta la administración escolar se puede analizar cómo los directores escolares aplican y cumplen con diferentes disposiciones legales para gestionar eficazmente los recursos disponibles y adaptarse a los cambios en el entorno educativo. Se hace necesario la categorización de diferentes apartados legales dirigiendo a los directores escolares a identificar las herramientas necesarias para tomar decisiones estratégicas fundamentadas en el marco legal vigente, lo que contribuye a fortalecer sus competencias en la gestión financiera y administrativa de las instituciones educativas.

2.2.2 Constitución de la República de El Salvador

La relación entre la Constitución de la República de El Salvador y la dirección escolar es fundamental ya que la Constitución establece los principios y derechos fundamentales que guían la educación en el país. La Constitución salvadoreña reconoce la educación como un derecho humano fundamental y establece el deber del Estado de garantizar una educación de calidad, inclusiva y equitativa para todos los ciudadanos.

En este sentido, la dirección escolar juega un papel crucial en la implementación de los principios constitucionales en el ámbito educativo. Los directores escolares son responsables de administrar y liderar las instituciones educativas de acuerdo con los principios establecidos en la Constitución, asegurando que se respeten los derechos de los estudiantes, se promueva la igualdad de oportunidades y se fomente el desarrollo integral de los estudiantes.

Además, la Constitución de la República establece el marco legal para la descentralización y autonomía de las instituciones educativas, lo que otorga a los directores escolares un cierto grado de autonomía para tomar decisiones en beneficio de la comunidad educativa. Sin embargo, esta autonomía debe ejercerse dentro de los límites establecidos por la Constitución y las leyes educativas pertinentes, asegurando siempre el cumplimiento de los principios constitucionales de igualdad, equidad y calidad en la educación. (Constitución de la República de El Salvador, 1983).

2.2.3 Ley de la carrera docente

La Ley de la Carrera Docente es un marco legal fundamental que regula la formación, desarrollo profesional, y las condiciones laborales de los docentes en muchos países, incluido El Salvador. Esta ley también tiene un impacto significativo en la dirección escolar, ya que establece los requisitos, responsabilidades y procesos de evaluación para quienes ocupan cargos de liderazgo en las instituciones educativas.

Según la Ley de la Carrera Docente en El Salvador, los directores escolares deben cumplir con ciertos requisitos de formación y experiencia para asumir sus roles. La ley establece que los directores deben tener una sólida formación académica, así como experiencia previa en la docencia. Esto garantiza que los líderes escolares no solo posean conocimientos pedagógicos avanzados, sino que también comprendan profundamente las dinámicas del aula y los desafíos que enfrentan los docentes (Ministerio de Educación de El Salvador, 2006).

Además, la ley estipula que los directores escolares deben participar en programas de formación y desarrollo profesional continuo. Este requisito es crucial para asegurar que los líderes educativos estén actualizados con las últimas metodologías pedagógicas, tecnologías educativas y estrategias de gestión. La formación continua permite a los directores desarrollar competencias clave para gestionar eficazmente sus instituciones y liderar procesos de cambio e innovación educativa.

La Ley de la Carrera Docente también define las responsabilidades de los directores escolares en términos de administración y supervisión. Los directores son responsables de garantizar la calidad educativa, supervisar el desempeño de los docentes, y gestionar los recursos financieros y materiales de la escuela. Estas responsabilidades requieren competencias administrativas avanzadas, incluyendo la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos, y la capacidad de crear un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo.

La Ley de la Carrera Docente en El Salvador establece un marco integral para la formación, desarrollo y evaluación de los directores escolares. Al exigir requisitos claros de formación y experiencia, promover la formación continua y definir responsabilidades administrativas y de supervisión, la ley asegura que los líderes escolares estén bien preparados para enfrentar los desafíos de la educación contemporánea. Este enfoque contribuye significativamente a la calidad y eficacia de la gestión escolar, promoviendo una educación de calidad para todos los estudiantes.

2.2.4 Ley de Administración Financiera Institucional (AFI)

En el marco de la legislación educativa de El Salvador, específicamente la Ley de la Administración Financiera Institucional (Ley AFI) establece lineamientos específicos para la gestión administrativa y financiera en las instituciones educativas, reconociendo la necesidad de contar con líderes escolares capacitados y competentes para asegurar una administración eficiente y transparente de los recursos.

La Ley AFI promueve la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión de los recursos públicos, lo que implica la necesidad de contar con directores escolares que sean capaces de tomar decisiones estratégicas fundamentadas en un análisis riguroso de la situación institucional y en el cumplimiento de las normativas legales y administrativas vigentes.

En el contexto educativo, la Ley AFI tiene un impacto significativo en la administración de las instituciones educativas públicas, ya que regula aspectos como la asignación y utilización de fondos, la contratación de personal, la adquisición de materiales y equipos, entre otros. Esta ley busca asegurar que los recursos asignados al sector educativo se utilicen de manera adecuada y eficiente para promover la calidad educativa y el desarrollo integral de los estudiantes. (Ley de Administración Financiera Institucional, 1996).

2.2.5 Ley de Corte de Cuentas

Dentro del contexto de la dirección escolar en El Salvador, la Ley de la Corte de Cuentas de la República establece un marco legal que tiene implicaciones directas en la gestión y administración de los recursos en las instituciones educativas. Esta ley tiene como objetivo principal la fiscalización y control de los recursos públicos, garantizando su correcta utilización y transparencia en todas las entidades gubernamentales, incluyendo las instituciones educativas.

La relación entre la Ley de la Corte de Cuentas y la dirección escolar radica en que los directores escolares son responsables de la administración de los recursos asignados a sus instituciones, por lo tanto, están sujetos a las disposiciones y regulaciones establecidas en esta ley. Esto implica que los directores escolares deben asegurar que los fondos públicos sean utilizados de manera eficiente y en concordancia con las normativas legales y administrativas vigentes.

Además, la Ley de la Corte de Cuentas establece la obligación de rendir cuentas sobre el manejo de los recursos públicos, lo que significa que los directores escolares deben ser capaces de documentar y justificar el uso de los fondos asignados a sus instituciones. Esto resalta la importancia de que los directores escolares cuenten con competencias sólidas en gestión financiera y administrativa para cumplir con los requerimientos de la ley y garantizar una

adecuada fiscalización de los recursos públicos. (Ley de corte de cuentas, 1995).

2.2.6 Código del trabajo

El Código de Trabajo es una legislación fundamental que regula las relaciones laborales y los derechos y deberes de empleadores y empleados en muchos países, incluido El Salvador. Este código también tiene implicaciones significativas para la dirección escolar, ya que establece las normativas laborales que deben cumplir los directores escolares en su gestión diaria.

Según el Código de Trabajo de El Salvador, los directores escolares deben garantizar el cumplimiento de los derechos laborales de los docentes y personal administrativo bajo su supervisión. Esto incluye la correcta aplicación de las normativas sobre salarios, horas de trabajo, condiciones laborales, y beneficios sociales. Los directores deben asegurarse de que las políticas y prácticas de la escuela estén alineadas con las disposiciones del Código de Trabajo para evitar conflictos laborales y promover un ambiente de trabajo justo y equitativo (Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador, 2005).

El Código de Trabajo también establece las responsabilidades de los empleadores en términos de salud y seguridad ocupacional. Los directores escolares son responsables de implementar medidas de prevención de riesgos laborales y asegurar un entorno seguro para todos los empleados y estudiantes. Esto incluye la supervisión de las condiciones físicas de las instalaciones escolares y la promoción de prácticas saludables y seguras en el ambiente de trabajo.

Además, el Código de Trabajo regula los procedimientos para la resolución de conflictos laborales. Los directores escolares deben estar capacitados para manejar disputas y quejas de manera efectiva, siguiendo los procedimientos establecidos por la ley. Esto es crucial para mantener relaciones laborales armoniosas y para la estabilidad y eficiencia operativa de la institución educativa.

El Código de Trabajo de El Salvador proporciona un marco legal esencial para la gestión laboral en las instituciones educativas. Al adherirse a las normativas establecidas, los directores escolares pueden asegurar la protección de los derechos laborales, promover un entorno de trabajo seguro y saludable, y manejar de manera efectiva los conflictos laborales. Este enfoque contribuye significativamente al bienestar del personal escolar y a la calidad del ambiente educativo.

2.2.7 Guía sobre derechos y deberes laborales de las servidoras y los servidores públicos.

La "Guía sobre derechos y deberes laborales de las servidoras y los servidores públicos" es un documento crucial que regula las obligaciones y derechos de los empleados públicos en El Salvador. Esta guía también tiene un impacto significativo en la dirección escolar, proporcionando un marco normativo que los directores deben seguir para garantizar el cumplimiento de las leyes laborales dentro de sus instituciones.

Según la guía, los directores escolares tienen la responsabilidad de asegurar que todos los derechos laborales de los docentes y personal administrativo sean respetados y protegidos. Esto incluye garantizar condiciones laborales justas, el pago adecuado y puntual de salarios, así como el acceso a beneficios sociales y prestaciones laborales establecidas por la ley. Los directores deben estar bien informados sobre estos derechos para poder implementarlos efectivamente en su gestión diaria (Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador, 2013).

La guía también destaca los deberes laborales de los servidores públicos, los cuales incluyen la obligación de cumplir con sus responsabilidades laborales con diligencia y profesionalismo, respetar las normativas internas de la institución y mantener un comportamiento ético y respetuoso en el desempeño de sus funciones. Los directores escolares son responsables de supervisar y garantizar que estos deberes sean cumplidos, promoviendo un ambiente de trabajo profesional y armónico.

En términos de formación y desarrollo profesional, la guía establece que los directores deben facilitar y promover la capacitación continua de sus empleados. Esto es esencial para asegurar que el personal docente y administrativo esté actualizado con las mejores prácticas y los avances en el campo educativo, contribuyendo así a la mejora continua de la calidad educativa.

Además, la guía aborda los procedimientos para la resolución de conflictos laborales y la protección contra el acoso y la discriminación en el lugar de trabajo. Los directores escolares deben estar capacitados para manejar estas situaciones de manera efectiva, siguiendo los protocolos establecidos, y asegurando un ambiente de trabajo seguro y respetuoso para todos los empleados.

Capítulo III: Metodología de la investigación

3.1 Metodología de la investigación

En este capítulo se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación sobre las competencias de los directores escolares en la gestión del cambio en las instituciones públicas seleccionadas del nivel de educación básica del área metropolitana de San Salvador. La metodología incluye el diseño de investigación cualitativa, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos, el procedimiento y el análisis de datos con la secuencia de proporcionar una descripción detallada y clara del proceso de investigación para garantizar la replicabilidad y su validez.

En fundamentos, investigación y metodología, del Cid, se establece que “La investigación es una herramienta utilizada por las personas y la sociedad para aclarar dudas y problemas y, de paso, aumentar el conocimiento sobre algo…”. Por otra parte, Molina y Garza, (2021 p.150) establecen que “La investigación es un proceso a través del cual se genera conocimiento de la realidad con la intención de explicarla, comprenderla, y transformarla, de acuerdo con las necesidades materiales y socioculturales que cambian vertiginosamente”.

También, Azuero, (2019 p.113) indica que “Es importante comprender que la metodología de la investigación es progresiva, por lo tanto, no es posible realizar el marco metodológico sin las fundamentaciones teóricas que van a justificar el estudio del tema elegido”. Otra definición interesante la da ñSchenke y Pérez, (2018 p.229) “la investigación cualitativa se interesa por la vida de las personas, por sus subjetividades, por sus historias, por sus experiencias, por sus interacciones, por sus acciones y por sus sentidos”.

Al analizar los conceptos anteriores, debemos entender que la investigación realizada ha dado respuesta a los objetivos planteados que están orientados al tema de investigación, soportados por el marco teórico planteado previamente.

Esta metodología proporciona un marco sólido para el desarrollo del estudio, asegurando la calidad y fiabilidad de los resultados obtenidos.

3.2 Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo cualitativo. Este enfoque metodológico se centra en comprender y explorar fenómenos complejos a través del análisis detallado de experiencias, percepciones y comportamientos de los individuos, con el objetivo de desarrollar una comprensión profunda

del fenómeno de estudio de esta investigación: las competencias de los directores escolares y cambios educativos.

La investigación cualitativa se define como un proceso de indagación que busca interpretar y comprender la naturaleza de los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en un contexto específico. Este tipo de estudio se caracteriza por ser inductivo, flexible y naturalista, permitiendo una comprensión contextualizada de los fenómenos sociales y humanos.

3.3 Determinación de Población y Muestra

Para la muestra de la investigación se seleccionaron 5 escuelas del departamento de San Salvador, específicamente del municipio de San Salvador, ubicado en el área metropolitana y pertenecientes al Distrito 03-06 correspondiente a la zona norte de dicho municipio, cada centro educativo cuenta con un único director, en detalle tres directores serán de género femenino y 2 de género masculino. Esta selección busca asegurar una representación equitativa de género y capturar diversas perspectivas y experiencias en la gestión del cambio dentro de las instituciones educativas.

La población del estudio está compuesta principalmente por todos los directores y docentes de las instituciones públicas de educación básica seleccionadas del área metropolitana de San Salvador. Así mismo, los cinco centros educativos seleccionados suman en conglomerado una matrícula de 1,434 estudiantes activos en el año actual. Tres de estos centros educativos atienden los niveles de primer grado hasta noveno grado, mientras que los otros dos centros atienden desde parvularia hasta noveno grado.

Tabla 1

Estadísticas institucionales de la población del estudio.

Nombre del Centro Escolar	Numero de docentes	Tipo de contratación			Matrícula	Matrícula por género		Niveles que imparten
		Ley de Salario	Interinato	Hora clase		Masculino	Femenino	
C.E. Caserío Las Lajas Cantón San Antonio Abad	19	15	4	0	258	138	120	1° a 9°
C.E. Poeta Juan Ramón Molina	6	5	1	0	118	61	57	1° a 9°
Centro Escolar Profesor Carlos Cruz Ávalos	12	10	2	0	135	56	79	1° a 9°

C.E. República de Italia	31	23	7	1	530	272	258	Parvularia a 9°
C.E. República de Canadá	20	15	4	1	393	228	165	Parvularia a 9°
Total	**88**	**68**	**18**	**2**	**1,434**	**755**	**679**	

El conglomerado total de docentes de todas las instituciones seleccionadas es de 88 docentes. Para obtener una muestra representativa, se trabajará con el 10% de esta población, lo que equivale a 9 docentes. La muestra de docentes se equilibrará por género, incluyendo a 4 docentes masculinos y 5 femeninos siguiendo el enfoque propuesto por Sampieri. La muestra, conocida como muestreo por juicio o muestreo intencional, es una técnica en la que el investigador selecciona los elementos representativos o significativos para el estudio (Sampieri, 2014). Esta metodología se basa en el criterio y la experiencia del investigador para elegir a los participantes que se espera proporcionen la mayor cantidad de información relevante. Este enfoque garantiza la inclusión de diversas perspectivas y experiencias en el análisis de las competencias necesarias para enfrentar los desafíos educativos contemporáneos.

La selección de esta muestra específica tiene como objetivo obtener una aproximación realista y representativa de la realidad de cada centro educativo. Al incluir tanto directores como docentes, se podrá obtener una visión integral de las necesidades y desafíos en las instituciones educativas, facilitando el desarrollo de recomendaciones y estrategias de mejora que sean relevantes y aplicables en el contexto educativo salvadoreño.

Este departamento, caracterizado por una marcada diversidad social, enfrenta desafíos significativos en el ámbito educativo debido a condiciones sociales desfavorables. En años anteriores la alta incidencia de delincuencia y la falta de oportunidades en las comunidades educativas impactan directamente en la calidad de la educación de estos centros. Estos factores socioeconómicos influyen en el acceso a recursos educativos, la seguridad en el entorno escolar y la disponibilidad de personal docente calificado, lo que puede afectar el desarrollo académico y el bienestar de los estudiantes. Por lo tanto, la selección de estas escuelas como parte de la muestra permitirá explorar los desafíos y oportunidades de los directores escolares en entornos educativos afectados por condiciones sociales adversas.

3.4 Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección de datos en este estudio se utilizaron técnicas cualitativas, específicamente la entrevista focalizada. Esta técnica es particularmente idónea para este estudio y adecuada

para explorar en profundidad la problemática de investigación sobre las competencias de los directores escolares junto con los docentes en la gestión del cambio, permitiendo captar la riqueza de sus experiencias y percepciones en el contexto educativo.

La entrevista focalizada es una técnica cualitativa que consiste en realizar entrevistas estructuradas o semiestructuradas con un grupo específico de participantes. Este método permite obtener información detallada y profunda sobre un tema particular al dirigir las preguntas hacia áreas clave de interés (Krueger & Casey, 2015). En este estudio, se utilizarán entrevistas focalizadas con directores para explorar sus competencias y experiencias en la gestión del cambio educativo.

Las entrevistas focalizadas se caracterizan por su flexibilidad y profundidad. A diferencia de las entrevistas estructuradas, que siguen un conjunto rígido de preguntas, las entrevistas focalizadas permiten al investigador adaptar las preguntas en función de las respuestas del participante, explorando temas emergentes y profundizando en áreas relevantes (Patton, 2015). Este enfoque es especialmente útil para captar las complejidades y matices de las competencias directivas y pedagógicas en un entorno educativo dinámico.

Durante la recolección de datos mediante entrevistas focalizadas, también se obtendrán parámetros generales de los participantes, como la edad, género, años de experiencia, asignaturas que imparten en el caso de los docentes, nivel de escalafón y tipo de contratación. Esta información adicional no solo permitirá dar especificidad y riqueza técnica a los datos obtenidos, sino que también sustentará y contextualizará en alguna medida la información facilitada por los participantes.

En esta investigación también se utilizó la técnica del cuestionario en modalidad virtual para recolectar datos de los docentes. Esta modalidad fue seleccionada debido a la poca accesibilidad de tiempo que los docentes presentan durante su jornada laboral, lo que dificultaba el uso de técnicas presenciales. El cuestionario utilizado en la investigación combinó preguntas abiertas y preguntas cerradas para obtener una variedad de datos tanto estructurados como detallados. Las preguntas cerradas permitieron recopilar información cuantificable de manera eficiente, mientras que las preguntas abiertas brindaron a los participantes la oportunidad de expresar sus opiniones y experiencias de manera más profunda. Esta combinación de preguntas permitió un análisis más completo y diversificado de las percepciones y conocimientos de los docentes.

Se detallarán en las siguientes matrices los indicadores a medir en el instrumento, alineados con los objetivos y problemas de la investigación. Estas matrices facilitarán la evaluación y el análisis de los datos recolectados, asegurando una operativización clara de los objetivos planteados. Cada indicador será cuidadosamente definido y se asignará una cantidad prudente de preguntas por encuestado para capturar de manera precisa y completa la información necesaria, sin sobrecargar a los participantes. Esto garantizará la coherencia y validez del proceso de recolección de datos, proporcionando una base sólida para el análisis y la formulación de conclusiones significativas.

Tabla 2

Indicadores de estudio para directores según objetivo específico 1 de la investigación.

Objetivo específico 1: Identificar las principales competencias de liderazgo que los directores escolares necesitan para gestionar eficazmente los cambios en el entorno educativo de las instituciones públicas de educación básica del área metropolitana de San Salvador, pertenecientes al Distrito 03-06.

N°	Categoría	Cantidad de preguntas
1	Formación profesional y educación continua	3
2	Implementación de políticas educativas	3
3	Competencias de liderazgo	3
4	Gestión de la innovación educativa	3
5	Percepción de necesidades de la dirección	2
	Total	14

Tabla 3

Indicadores de estudio para directores según objetivo específico 2 de la investigación.

Objetivo específico 2: Determinar las barreras y desafíos específicos que enfrentan lo directores escolares, pertenecientes al Distrito 03-06, al intentar implementar nueva competencias y gestionar cambios en sus instituciones.

N°	Categoría	Cantidad de preguntas
1	Entorno de aprendizaje colaborativo	3
2	Inclusión en el entorno educativo	3
3	Competencias necesarias	3
4	Desarrollo profesional y apoyo	3

5	Evaluación y mejora continua	3
	Total	15

Tabla 4

Indicadores de estudio para docentes según objetivo específico 1 de la investigación

Objetivo específico 1: Identificar las principales competencias de liderazgo que los directores escolares necesitan para gestionar eficazmente los cambios en el entorno educativo de las instituciones públicas de educación básica del área metropolitana de San Salvador, pertenecientes al Distrito 03-06.		
N°	**Categoría**	**Cantidad de preguntas**
1	Percepción del liderazgo directivo	3
2	Implementación de políticas educativas	3
3	Gestión de la innovación	3
4	Formación y desarrollo profesional	3
5	Percepción de necesidades	2
	Total	14

Tabla 5

Indicadores de estudio para docentes según objetivo específico 2 de la investigación.

Objetivo específico 2: Determinar las barreras y desafíos específicos que enfrentan los directores escolares, pertenecientes al Distrito 03-06, al intentar implementar nuevas competencias y gestionar cambios en sus instituciones		
N°	**Categoría**	**Cantidad de preguntas**
1	Experiencia en un entorno colaborativo	3
2	Inclusión en el aula	3
3	Competencias necesarias	3
4	Desarrollo profesional y apoyo	3
5	Evaluación y mejora continua	3
	Total	15

3.5 Instrumento de la investigación

Se realizó entrevistas individualizadas con los directores y docentes seleccionados según la muestra descrita, asegurando así una representación equitativa y diversa. Estas entrevistas

estarán diseñadas para utilizar la mayor precisión y secuenciación de las preguntas establecidas, alineándose con los objetivos y problemas de investigación planteados.

Cada entrevista se enfocó a explorar en profundidad las competencias necesarias para fomentar un entorno de aprendizaje colaborativo e inclusivo, así como en evaluar el nivel de preparación y las competencias de liderazgo en la implementación de políticas educativas y la gestión de la innovación. Este enfoque permitirá obtener datos detallados y contextualizados que sustentarán los hallazgos y conclusiones del estudio.

En el caso de los docentes, debido a su poca disponibilidad de tiempo durante la jornada educativa, se optará por la aplicación de un cuestionario virtual. Este formato permitirá que los docentes respondan a las preguntas en un momento más conveniente, fuera de las actividades escolares. El formato virtual facilitará la accesibilidad y flexibilidad para los participantes, garantizando una mayor tasa de respuesta. Además, el uso de herramientas digitales permitirá el procesamiento eficiente de los datos y el análisis de los resultados de manera sistemática.

3.5.1 Entrevista a directores.

Tabla 6

Glosario de preguntas a directores según objetivo específico 1.

Objetivo específico 1:	Identificar las principales competencias de liderazgo que los directores escolares necesitan para gestionar eficazmente los cambios en el entorno educativo de las instituciones públicas de educación básica del área metropolitana de San Salvador, pertenecientes al Distrito 03-06.
Pregunta 1	¿Cuál es su formación académica?
Pregunta 2	¿Qué tipo de capacitación ha recibido específicamente en áreas de liderazgo, gestión educativa e innovación?
Pregunta 3	¿Considera que su formación ha sido suficiente para enfrentar los desafíos actuales en la gestión escolar? ¿Por qué?
Pregunta 4	¿Qué cambios o políticas educativas recientes ha implementado en la institución en los últimos tres años?
Pregunta 5	¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó al implementar los cambios o políticas educativas?
Pregunta 6	¿Qué estrategias utilizó para superar estos desafíos?
Pregunta 7	¿Cómo definiría su estilo de liderazgo?

Pregunta 8	¿Qué competencias considera más importantes para un líder escolar?
Pregunta 9	¿Cómo fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre el personal docente y administrativo?
Pregunta 10	¿Qué innovaciones para mejorar el aprendizaje ha introducido en la institución en los últimos 3 años?
Pregunta 11	¿Cómo gestiona el proceso de innovación dentro de la escuela?
Pregunta 12	¿Qué nivel de importancia tienen las tecnologías de la información y la comunicación en su estrategia de innovación?
Pregunta 13	¿Qué competencias cree que necesitan más desarrollo entre los directores escolares en el distrito al que pertenece la institución?
Pregunta 14	¿Qué tipo de apoyo o recursos adicionales considera necesarios para mejorar la implementación de políticas educativas y la gestión de la innovación?

Tabla 7

Glosario de preguntas a directores según objetivo específico 2.

Objetivo específico 2:	Determinar las barreras y desafíos específicos que enfrentan los directores escolares, pertenecientes al Distrito 03-06, al intentar implementar nuevas competencias y gestionar cambios en sus instituciones
Pregunta 1	¿Cómo describiría el entorno de aprendizaje en la institución?
Pregunta 2	¿Qué estrategias utiliza para fomentar la colaboración entre docentes, estudiantes y padres de familia?
Pregunta 3	¿Puede proporcionar ejemplos específicos de actividades o proyectos colaborativos que haya implementado?
Pregunta 4	¿Qué medidas ha tomado para asegurar que su institución sea inclusiva para todos los estudiantes?
Pregunta 5	¿Cómo aborda la diversidad en el aula, incluyendo estudiantes con necesidades educativas especiales y diferentes entornos familiares?
Pregunta 6	¿Qué programas específicos de inclusión ha implementado en su escuela?
Pregunta 7	¿Cuáles considera que son las competencias clave para fomentar un entorno de enseñanza-aprendizaje colaborativo e inclusivo?

Pregunta 8	¿Qué habilidades cree que son esenciales para promover la inclusión, innovación y colaboración en su institución?
Pregunta 9	¿Cómo ha desarrollado las competencias de inclusión, innovación y colaboración en el personal, incluyéndose usted mismo?
Pregunta 10	¿Qué tipo de capacitación o desarrollo profesional ha recibido en áreas de colaboración, innovación e inclusión?
Pregunta 11	¿Cómo apoya el desarrollo profesional de los docentes para gestionar los cambios en la institución?
Pregunta 12	¿Qué recursos adicionales cree que serían útiles para mejorar el entorno colaborativo e inclusivo en su escuela, así como para gestionar los cambios?
Pregunta 13	¿Cómo evalúa la efectividad de las estrategias colaborativas e inclusivas en su institución?
Pregunta 14	¿Qué mecanismos utiliza para recoger retroalimentación y mejorar continuamente el entorno de enseñanza-aprendizaje?
Pregunta 15	¿Puede compartir algún ejemplo de una mejora significativa que haya implementado basada en la retroalimentación?

3.6 Estrategia de análisis de datos

El análisis de datos en esta investigación se centró en la información cualitativa recolectada a través de cuestionarios y entrevistas. Sin embargo, para algunas de las respuestas, se requirió procesar ciertos datos mediante modelos estadísticos cuantitativos, lo que permitió interpretar patrones y generar resultados más precisos. En cuanto al cuestionario aplicado a los docentes, se empleará un enfoque mixto para el análisis. Según Braun y Clarke (2006), el análisis temático es un método para identificar, analizar y reportar patrones dentro de los datos. Este enfoque organiza y describe los datos en detalle y ayuda a interpretar diversos aspectos del tema de investigación.

Las entrevistas focalizadas realizadas a los directores fueron grabadas con el consentimiento previo de los participantes y luego transcritas en matrices categóricas para garantizar la precisión y la integridad de los datos recolectados. Una vez transcritas, las entrevistas fueron revisadas para obtener una comprensión general de los datos, identificando ideas preliminares y patrones recurrentes en las respuestas de los participantes.

En el caso del cuestionario dirigido a los docentes, implementado en formato virtual, el análisis de los datos siguió una estrategia mixta. Las preguntas cerradas, que abordan temas como el liderazgo directivo, la gestión escolar, la inclusión educativa y la capacitación en TIC, fueron analizadas mediante estadísticas descriptivas para identificar frecuencias, porcentajes y tendencias. Esto facilito obtener una visión clara del panorama general en cuanto a las percepciones y experiencias de los docentes.

Adicionalmente, las respuestas abiertas fueron objeto de un análisis de contenido, que identificó patrones, temas recurrentes y categorías emergentes. Este enfoque cualitativo proporcionó una comprensión más profunda y contextualizada de las opiniones y experiencias de los docentes, aportando detalles importantes sobre los desafíos que enfrentan en su entorno laboral, así como las oportunidades de mejora que perciben.

El análisis temático implica un proceso detallado en el que se examinan los datos y se identifican segmentos específicos de texto que representan conceptos o temas relevantes para los objetivos del estudio. Estos segmentos de texto están resaltados y agrupados en categorías o tabulaciones más específicas que reflejen patrones y relaciones significativas dentro de los datos.

Los resultados del análisis se presentarán de manera descriptiva, generando categorías que surjan de las interrogantes planteadas en las entrevistas. Para representar los hallazgos de forma clara y comprensible, se utilizarán gráficos y estadísticas cuando sea necesario, proporcionando una relación visual de los datos que facilite su interpretación y análisis. Estas representaciones gráficas ayudarán a resaltar las tendencias y patrones clave identificados durante el análisis.

Con todos los hallazgos obtenidos a través de estos procesos de análisis buscarán proporcionar respuestas claras y fundamentadas a la problemática de estudio. Este enfoque permitirá una comprensión más profunda y detallada de los datos recolectados, facilitando la formulación de conclusiones y recomendaciones sólidas que contribuyan significativamente al campo de investigación abordado.

Capítulo lV: Análisis y discusión de resultados

4.1 Análisis de resultados de entrevistas a directores

4.1.1 Listado de directores según centro escolar.

1. Director/a 1: Centro Escolar Poeta Juan Ramón Molina
2. Director/a 2: Centro Escolar Republica de Canadá
3. Director/a 3: Centro Escolar Carlos Cruz Ávalos

4. Director/a 4: Centro Escolar Republica de Italia
5. Director/a 5: Centro Escolar Caserío Las Lajas Cantón San Antonio Abad

4.1.2 Análisis de preguntas del objetivo específico 1.

- **Objetivo específico 1:** Identificar las principales competencias de liderazgo que los directores escolares necesitan para gestionar eficazmente los cambios en el entorno educativo de las instituciones públicas de educación básica del área metropolitana de San Salvador, pertenecientes al Distrito 03-06.

Tabla 8
Análisis de la pregunta 1 de la entrevista a directores

Pregunta 1	**¿Cuál es su formación académica?**
Director/a 1	Profesorado en Educación básica
Director/a 2	Profesorado en Ciencias Sociales, Profesorado en Ciencias Naturales, Licenciatura en Administración Escolar
Director/a 3	Profesorado en Matemáticas
Director/a 4	Profesorado en Educación Parvularia y Licenciatura en Administración Escolar
Director/a 5	Profesorado en Letras y Licenciatura en Letras

Análisis de resultados: Todos los directores entrevistados poseen un grado académico en áreas relacionadas con la educación, lo que garantiza una sólida base pedagógica. La mayoría cuenta con títulos de profesorado en diversas disciplinas, lo que resalta su enfoque inicial en la enseñanza. Adicionalmente, varios de ellos han ampliado su formación con licenciaturas en administración escolar o en sus campos específicos de estudio, lo cual indica un compromiso por adquirir competencias no solo en la docencia, sino también en la gestión y liderazgo educativo.

Este perfil académico combinado sugiere que los directores no solo están preparados para enfrentar los desafíos pedagógicos del aula, sino también para liderar y administrar eficazmente sus instituciones. La formación en administración escolar es particularmente relevante, ya que

refleja una clara orientación hacia el manejo de procesos institucionales y la toma de decisiones en entornos educativos. Esta combinación de habilidades pedagógicas y administrativas es fundamental para el éxito en roles directivos.

Tabla 9

Análisis de la pregunta 2 de la entrevista a directores

Pregunta 2	**¿Qué tipo de capacitación ha recibido específicamente en áreas de liderazgo, gestión educativa e innovación?**
Director/a 1	- Capacitación en gestión escolar en el año 2011 - Ninguna en áreas de liderazgo
Director/a 2	- Ninguna formación en esas áreas.
Director/a 3	- Diplomados en innovación educativa - Diplomas en tecnologías educativas - En áreas de gestión y liderazgo ninguna formación
Director/a 4	- Capacitaciones de liderazgo impartidas por el Ministerio de Educación - Diplomado de administradores públicos - Curso de lideres innovadores
Director/a 5	- Talleres de liderazgo del Ministerio de Educación - En áreas de innovación, liderazgo y gestión ninguna especifica.

Análisis de resultados: Los datos muestran una disparidad en la capacitación recibida por los directores en las áreas de liderazgo, gestión educativa e innovación. Algunos directores han recibido talleres y capacitaciones en liderazgo, principalmente a través del Ministerio de Educación o programas específicos para administradores, mientras que otros no han tenido formación formal en estas áreas.

En cuanto a la innovación educativa, uno de los directores ha recibido diplomados en tecnologías educativas e innovación, mientras que otros no reportan capacitación específica en este ámbito. La mayoría de los directores no ha recibido formación concreta en gestión educativa, lo que indica que la capacitación en este campo ha sido menos común entre ellos, la capacitación en liderazgo ha sido más limitada o puntual, y aunque algunos directores mencionan formación en innovación, no todos han accedido a este tipo de formación.

Tabla 10

Análisis de la pregunta 3 de la entrevista a directores

Pregunta 3	**¿Considera que su formación ha sido suficiente para enfrentar los desafíos actuales en la gestión escolar? ¿Por qué?**
Director/a 1	- No, considero que es insuficiente. - Los conocimientos adquiridos son por gestión propia, experiencias y capacitaciones.
Director/a 2	- No, en este cargo se aprende de las experiencias de otros compañeros y de otros directores.
Director/a 3	- Si, en un noventa por ciento ya que la mayor parte de procesos son flexibles y dejan el espacio para consultar el seguimiento.
Director/a 4	- No nunca es suficiente, es necesario la actualización constante de los procesos a realizar.
Director/a 5	- Si, al asumir la dirección el sistema rector lo instruye para cumplir con los procesos y por medio de consultas entre iguales.

Análisis de resultados: Los directores ofrecen respuestas contrastantes en cuanto a si su formación ha sido suficiente para enfrentar los desafíos actuales en la gestión escolar. Un grupo de directores considera que su preparación ha sido en gran medida adecuada. En este caso, se destaca la flexibilidad de los procesos educativos, lo que permite ajustar las estrategias de gestión y apoyarse en el asesoramiento entre colegas. Estos directores mencionan que, a pesar de no tener formación constante en algunos aspectos, los sistemas de apoyo y consulta dentro de la institución han sido suficientes para superar los desafíos cotidianos.

En cambio, otros directores consideran que su formación ha sido insuficiente. Se observa en este grupo una clara dependencia de la experiencia propia y el aprendizaje adquirido mediante la colaboración con otros directores y compañeros para enfrentar los retos de la gestión escolar. Esta percepción de insuficiencia subraya la importancia de la actualización constante y el desarrollo de nuevas habilidades para mantenerse al día con los cambios y exigencias del entorno educativo. Varios directores enfatizan que los conocimientos adquiridos formalmente no siempre son suficientes, lo que les obliga a buscar soluciones mediante gestiones autodidactas o por interacción con sus pares, mientras algunos directores valoran positivamente su formación por su capacidad de adaptación y flexibilidad, otros identifican lagunas importantes que han sido cubiertas mediante la experiencia práctica y el apoyo de sus

colegas. En ambos casos, se reconoce la importancia de la formación continua y el aprendizaje basado en la práctica para afrontar de manera efectiva los retos de la dirección escolar.

Tabla 11

Análisis de la pregunta 4 de la entrevista a directores

Pregunta 4	**¿Qué cambios o políticas educativas recientes ha implementado en la institución en los últimos tres años?**
Director/a 1	- Adaptación según lo reformado en cada nivel educativo - Mecanismos de control para la contabilidad de la institución - Administración y rendición de cuentas de diferentes insumos (alimentos, uniformes escolares, cuadernos, libros, etc.)
Director/a 2	- Sistema de “guías de trabajo mensual” - Modalidad virtual para tercer ciclo - Capacitaciones internas para personal docente en áreas de tecnologías educativas.
Director/a 3	- Trabajo en equipo y colaborativo con el equipo docente - Involucramiento de la comunidad educativa en la planeación de actividades escolares
Director/a 4	- Creación del comité de innovación que se encarga de la actualización de conocimientos al personal docente. - Equipamiento de conexión a internet para toda la escuela y equipo audio visual. - Mejora constante a la infraestructura. - Mejora a la eficiencia y transparencia de los procesos administrativos
Director/a 5	- Organización mensual del plan de trabajo pedagógico - Utilización de las tecnologías para la enseñanza - Equipar el cincuenta por ciento de las aulas con equipo tecnológico.

Análisis de resultados: En los últimos tres años, los directores entrevistados han implementado diversas políticas y cambios educativos que responden a las necesidades de sus instituciones y al contexto actual. Entre las principales iniciativas destaca la adaptación a las reformas educativas en los distintos niveles, lo que muestra un esfuerzo por alinear las prácticas escolares con las normativas establecidas. Además, la rendición de cuentas y la

administración de recursos, como alimentos, uniformes y materiales escolares, han sido una prioridad en algunas instituciones, reforzando la transparencia en la gestión escolar.

En términos pedagógicos, se observa la introducción de modalidades de enseñanza virtual, especialmente en los niveles superiores, y la creación de guías de trabajo mensual, lo que indica una tendencia hacia la estructuración y planificación eficiente de las actividades educativas. También se ha puesto énfasis en el trabajo colaborativo dentro de la comunidad educativa, involucrando tanto a docentes como a familias en la planificación y ejecución de las actividades escolares.

Asimismo, se destacan esfuerzos significativos en la incorporación de tecnologías educativas. Varias instituciones han avanzado en el establecimiento de recursos tecnológicos, tanto a nivel de aulas como en infraestructura digital, dotando a las escuelas de conexión a internet y equipos audiovisuales. Esto es acompañado de capacitaciones internas para el personal docente, con el fin de optimizar el uso de estas herramientas tecnológicas, se ha priorizado la mejora de la infraestructura escolar y la creación de comités de innovación, que tienen como objetivo la actualización constante de los conocimientos del personal docente. Estos cambios no solo buscan mejorar la enseñanza, sino también aumentar la eficiencia en la gestión administrativa y educativa.

Tabla 12

Análisis de la pregunta 5 de la entrevista a directores

Pregunta 5	**¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó al implementar los cambios o políticas educativas?**
Director/a 1	- Uso de tecnologías educativas - Mecanismos para gestiones varias con padres de familia - Poca resistencia a los diferentes cambios de la comunidad educativa - Falta de apoyo de padres de familia - Mantenimiento de la infraestructura - Adaptación y aplicación de la nueva propuesta pedagógica desde la dirección.
Director/a 2	- Resistencia de los padres de familia ante nuevas estructuras de funcionamiento institucional. - Adaptación de los estudiantes ante nuevas metodologías de trabajo.

Director/a 3	- Resistencia de los docentes a los cambios de metodologías participativas e innovación - Rechazo al uso de tecnologías del equipo docente. - Dificultad en el uso de las tecnologías por parte de los docentes
Director/a 4	- Poco interés de innovación educativa por parte del equipo docente - Falta de oportunidades de formación o capacitación - Falta de presupuesto económico para impulsar proyectos de innovación en tecnologías
Director/a 5	- Poco interés de docentes y estudiantes por utilizar herramientas virtuales para los aprendizajes. - Poco compromiso de los padres por apoyar los proyectos de equipamiento tecnológico de las aulas.

Análisis de resultados: La implementación de cambios y políticas educativas ha presentado una serie de desafíos para los directores entrevistados. Uno de los principales obstáculos ha sido la resistencia al cambio tanto de docentes como de padres de familia. Esta resistencia se ha manifestado en la dificultad de los docentes para adoptar nuevas metodologías y tecnologías, así como en el rechazo de algunos padres a las nuevas propuestas pedagógicas. Este problema se ha visto reflejado en la adaptación de los estudiantes a las nuevas metodologías, que también ha sido un desafío considerable.

Otro desafío significativo ha sido la falta de recursos y presupuesto. La insuficiencia de fondos para proyectos de innovación y para el equipamiento tecnológico ha limitado la capacidad de los directores para implementar mejoras sustanciales en sus instituciones. Este problema también afecta el mantenimiento de la infraestructura escolar, que a menudo no cuenta con el apoyo financiero necesario para su adecuada gestión.

La capacitación del personal docente ha sido otra área problemática. Los directores han enfrentado dificultades para proporcionar formación continua y adecuada a los docentes, quienes a menudo muestran poco interés en la innovación educativa. La falta de oportunidades para el desarrollo profesional ha limitado la capacidad de los equipos docentes para adaptarse a las nuevas herramientas y metodologías.

Además, la falta de compromiso por parte de los padres de familia ha afectado negativamente la implementación de proyectos educativos. La escasa colaboración y el poco apoyo en la gestión de los cambios propuestos han sido barreras importantes para el avance de las

iniciativas, éstos destacan la complejidad de llevar a cabo reformas educativas y subrayan la necesidad de abordar tanto la resistencia interna como las limitaciones externas para lograr una implementación efectiva de cambios en las instituciones educativas.

Tabla 13

Análisis de la pregunta 6 de la entrevista a directores

Pregunta 6	**¿Qué estrategias utilizó para superar estos desafíos?**
Director/a 1	- Solicitudes de apoyo hacia otras instituciones - Acercamiento directo con los padres de familia - Actividades comerciales para recaudar fondos - Utilización de fondos propios de cada docente o administrativo
Director/a 2	- No existió una estrategia concreta sino la persistencia de las decisiones fue aceptada por la comunidad educativa. - Reorganización de la carga académica para todos los niveles educativos - Organización de los horarios de funcionamiento. - Capacitaciones y actualizaciones del conocimiento constantes para los docentes. - Modelaje de participación e inclusión a las nuevas formas de funcionamiento.
Director/a 3	- Impulsar la aplicación de nuevas metodologías para la enseñanza en las aulas - Incentivos constantes para utilizar el equipo tecnológico
Director/a 4	- Motivación constante para que cada docente iniciara diferentes procesos de formación según la especialidad docente - Utilización constante del equipo tecnológico para la enseñanza - Talleres de motivación de lideres efectivos
Director/a 5	- Determinar contribuciones económicas especiales autorizadas por los padres de familia para el funcionamiento y otros servicios de la institución - Incentivar constantemente a los docentes para integrarse a las capacitaciones según su especialidad o en áreas de tecnologías

	- Establecer permanentemente los medios de comunicación digital con los padres de familia para la transmisión de todos los procesos de la institución.

Análisis de resultados: Los directores han empleado diversas estrategias para enfrentar los desafíos surgidos durante la implementación de cambios y políticas educativas. En algunos casos, se ha recurrido a la búsqueda de apoyo externo, solicitando colaboración a otras instituciones o utilizando fondos propios de docentes y personal administrativo. Este enfoque ha permitido mitigar las limitaciones financieras y obtener el respaldo necesario para los proyectos.

Otro enfoque común ha sido la persistencia en la toma de decisiones, que ha facilitado la aceptación gradual de las nuevas propuestas por parte de la comunidad educativa. Esta estrategia se ha complementado con la reorganización de la carga académica y la actualización constante de conocimientos a través de capacitaciones, lo que ha permitido ajustar los procesos y adaptarse a las nuevas metodologías.

La motivación y el modelaje de participación han sido clave para superar la resistencia al cambio. Incentivar a los docentes para que adopten nuevos métodos y tecnologías, así como promover su participación en procesos de formación continua, ha ayudado a integrar nuevas prácticas en la enseñanza. Además, el uso constante de equipo tecnológico en el aula y la implementación de talleres de motivación han contribuido a una mayor aceptación y efectividad en el uso de estas herramientas.

Para fortalecer el vínculo con los padres de familia, algunos directores han establecido medios de comunicación digital para mantenerlos informados sobre los procesos y decisiones institucionales. Además, se han implementado contribuciones económicas especiales para financiar proyectos y servicios, lo que ha permitido cubrir las necesidades de la institución, las estrategias utilizadas abarcan desde la búsqueda de apoyo externo y la persistencia en la toma de decisiones hasta la motivación del personal y la comunicación efectiva con los padres. Estas estrategias han demostrado ser fundamentales para superar los desafíos y facilitar la implementación de cambios educativos en las instituciones.

Tabla 14

Análisis de la pregunta 7 de la entrevista a directores

Pregunta 7	¿Cómo definiría su estilo de liderazgo?
Director/a 1	- Líder eficiente, motivador, perseverante, dispuesto a superar dificultades de la institución y del personal.
Director/a 2	- Líder participativo o democrático, enfatizando el trabajo en equipo y modelaje de las tareas.
Director/a 3	- Líder democrático, buscando la forma de involucrarme siempre en todas las actividades de la institución.
Director/a 4	- Líder motivacional, transmisora de metas académicas a largo o mediano plazo, deseos de superación y el desempeño de la labor docente al servicio de la niñes y la juventud.
Director/a 5	- Líder democrático, promoviendo la participación de todos los compañeros para la toma de decisiones y diferentes aportaciones según sea conveniente.

Análisis de resultados: Los directores entrevistados presentan una variedad de estilos de liderazgo que reflejan sus enfoques y prioridades en la gestión educativa.

Uno de los estilos más destacados es el liderazgo democrático. Este estilo se manifiesta en la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones. Los directores que adoptan este enfoque enfatizan la importancia del trabajo en equipo y el modelaje de las tareas, buscando involucrar a docentes, personal administrativo y, en algunos casos, a los padres de familia en los procesos de gestión y en la toma de decisiones.

El liderazgo motivacional también emerge como un estilo significativo. Este tipo de liderazgo se centra en la motivación del personal y en la transmisión de metas académicas a mediano y largo plazo. Los directores que adoptan este estilo buscan inspirar y fomentar el deseo de superación entre sus equipos, orientando sus esfuerzos hacia el desempeño académico y el servicio a la comunidad estudiantil.

Además, algunos directores se definen como líderes eficientes y motivadores, destacando su capacidad para superar dificultades y mantener el compromiso del personal y de la institución frente a los desafíos. Este estilo se caracteriza por una perseverancia notable y una disposición para enfrentar problemas de manera proactiva.

Los estilos de liderazgo identificados en los directores entrevistados varían desde enfoques democráticos y participativos, hasta estilos motivacionales y eficientes. Estos estilos reflejan

diferentes formas de abordar la gestión escolar y de interactuar con la comunidad educativa, cada uno con su propio conjunto de prioridades y estrategias para el éxito institucional.

Tabla 15

Análisis de la pregunta 8 de la entrevista a directores

Pregunta 8	**¿Qué competencias considera más importantes para un líder escolar?**
Director/a 1	- Sentido humanitario para tratar al personal u otro - Empatía en todo momento - Capacidad de gestión - Visión de progreso - Capaz de socializar y generar clima de convivencia.
Director/a 2	- Disposición a los nuevos conocimientos - Empatía con todos - Capaz de gestionar
Director/a 3	- Participación e iniciativas en todo momento - Democrático - Visionario
Director/a 4	- Capaz de establecer una comunicación efectiva - Comprometido con la docencia, niñez y adolescencia - Capaz de gestionar
Director/a 5	- Comunicación efectiva - Capaz de organizar el trabajo en equipo - El fomento de trabajo colaborativo y colegiado

Análisis de resultados: Las competencias consideradas más importantes para un líder escolar, según los directores entrevistados, abarcan una variedad de habilidades y características que reflejan la complejidad del rol.

La empatía es una competencia recurrentemente destacada, subrayando la importancia de comprender y apoyar a los miembros del equipo educativo y a los estudiantes. Esta capacidad se asocia estrechamente con el sentido humanitario, que es fundamental para construir un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

La gestión efectiva también aparece como una competencia esencial. Los directores consideran crucial la capacidad de organizar y dirigir tanto los recursos como los procesos

dentro de la institución. Esta habilidad permite una administración eficiente y la implementación exitosa de políticas y cambios educativos.

La comunicación efectiva es otra competencia clave. Los directores destacan la importancia de establecer una comunicación clara y abierta para fomentar el trabajo en equipo y la colaboración dentro de la comunidad educativa. Esta habilidad facilita la resolución de conflictos y la alineación de esfuerzos hacia objetivos comunes.

Además, se valora la visión estratégica y la capacidad de socializar y generar climas de convivencia. Tener una visión de progreso y ser visionario permite a los líderes escolares anticipar y planificar para el futuro, mientras que generar un buen ambiente de trabajo contribuye a la cohesión del equipo y al éxito institucional.

La disposición para adquirir nuevos conocimientos y participar e impulsar iniciativas también se menciona como importante, destacando la necesidad de adaptabilidad y proactividad en un entorno educativo en constante cambio, las competencias más valoradas para el liderazgo escolar incluyen empatía, habilidades de gestión, comunicación efectiva, visión estratégica, y la capacidad de fomentar un entorno colaborativo. Estas habilidades son fundamentales para enfrentar los desafíos del liderazgo educativo y promover un ambiente de aprendizaje efectivo y positivo.

Tabla 16

Análisis de la pregunta 9 de la entrevista a directores

Pregunta 9	**¿Cómo fomenta la colaboración y el trabajo en equipo entre el personal docente y administrativo?**
Director/a 1	- Asignación de actividades o cargos por capacidad y disponibilidad - Gestiones externas para obligaciones administrativas - Identificación constante en áreas de mejora
Director/a 2	- Espacios de reunión para transmitir puntos de urgencia u otros. - Organización de subgrupos por nivel educativo o especialidad docente.
Director/a 3	- Se incentiva el trabajo colaborativo - Se delegan actividades en consenso con todos los docentes - Se designan encargados para cada gestión

Director/a 4	- Conociendo de cerca a quienes conforman nuestra comunidad educativa, un acercamiento directo desde sus hogares y situaciones particulares de cada familia. - La toma de decisiones es en colectivo con todos los docentes - Motivación a los docentes para obtener los mejores resultados en todas las áreas de trabajo.
Director/a 5	- Se comunica y organiza eficazmente el trabajo por cada comité de docentes. - Los trabajos en colectivo se planean y orientan desde las reuniones en común acuerdos. - Se incentiva la participación de docentes para contribuir a cada proyecto para ser tomadas en cuenta.

Análisis de resultados: El análisis de las estrategias empleadas por los directores para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo revela una variedad de enfoques centrados en la organización, la comunicación y la motivación. Una estrategia común entre los directores es la asignación equitativa de actividades y cargos, tomando en cuenta las capacidades y la disponibilidad del personal docente y administrativo. Esto permite un uso más eficiente de los recursos humanos disponibles, asegurando que las tareas sean delegadas de manera justa y que cada miembro del equipo se sienta valorado por sus contribuciones.

Además, los directores destacan la organización constante de los docentes por nivel educativo o especialidad. Esta práctica favorece la creación de espacios colaborativos más específicos, donde los docentes pueden trabajar en áreas que dominan o en las que tienen mayor experiencia, lo que refuerza su autonomía y especialización. La creación de subgrupos, además, facilita una colaboración más estrecha y efectiva entre colegas que comparten objetivos educativos comunes, lo que mejora la coordinación y optimiza los resultados del equipo.

Otro enfoque clave es la motivación constante del personal. Los directores emplean diversas estrategias para incentivar el trabajo colaborativo, tales como la delegación consensuada de actividades, donde las responsabilidades no son impuestas de manera unilateral, sino que se discuten y acuerdan en conjunto. Este proceso participativo promueve un sentido de corresponsabilidad y fomenta un ambiente en el que los docentes se sienten partícipes de las

decisiones que afectan a la institución, lo que aumenta el compromiso y la disposición hacia el logro de los objetivos propuestos.

La comunicación fluida es otro pilar importante en la gestión de la colaboración. Los directores señalan la importancia de generar espacios regulares de reunión, tanto para abordar temas urgentes como para planificar actividades a largo plazo. Estas reuniones no solo permiten compartir información y llegar a acuerdos, sino que también funcionan como plataformas para fortalecer la cohesión del equipo, ya que los docentes tienen la oportunidad de intercambiar ideas, expresar sus inquietudes y sugerir mejoras. La toma de decisiones en colectivo es vista como un mecanismo eficaz para lograr consenso y asegurar que las acciones y políticas implementadas cuenten con el apoyo de todo el personal.

Un aspecto relevante mencionado por algunos directores es el acercamiento directo a los docentes y sus familias, lo que fomenta una comprensión más profunda de las circunstancias personales y profesionales de cada miembro del equipo. Este enfoque promueve un ambiente de confianza y empatía, elementos cruciales para el éxito de cualquier equipo de trabajo. El conocimiento cercano de las realidades personales ayuda a los directores a ajustar sus expectativas y a ofrecer un apoyo más adecuado a cada situación, lo que contribuye a un clima organizacional más positivo.

Se destaca el uso de incentivos constantes para promover la utilización de tecnologías y la adopción de nuevas metodologías de enseñanza. Esto es especialmente importante en un contexto donde la innovación educativa es un desafío, ya que mantener a los docentes motivados y comprometidos con la mejora continua es clave para asegurar que las estrategias colaborativas sean sostenibles en el tiempo.

Las estrategias para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo giran en torno a la organización estratégica del personal, la motivación constante a través de la participación y la comunicación efectiva. La asignación equitativa de responsabilidades, la creación de subgrupos, el apoyo en la toma de decisiones y el conocimiento cercano de las circunstancias del personal son enfoques que refuerzan la cohesión y la colaboración dentro de las instituciones. Los directores que logran integrar estas prácticas no solo promueven un entorno laboral más colaborativo, sino que también potencian la capacidad de sus equipos para enfrentar los desafíos educativos actuales.

Tabla 17

Análisis de la pregunta 10 de la entrevista a directores

Pregunta 10	**¿Qué innovaciones para mejorar el aprendizaje ha introducido en la institución en los últimos 3 años?**
Director/a 1	- Cumplimiento de los nuevos procesos educativos que determinan las autoridades de educación. - Organización constante del equipo docente. - Utilización de los equipos tecnológicos que cada estudiante tiene asignado por el Ministerio de Educación.
Director/a 2	- Equipamiento de recursos tecnológicos a todas las aulas de la escuela. - Usos de nuevas tecnologías como simuladores en el área de ciencias. - Seguimiento rutinario del alcance de los procesos fundamentales como leer y escribir en los niveles de parvularia y básica. - Programas de refuerzo escolar personalizados.
Director/a 3	- Solicitudes constantes a docentes para innovar las metodologías de sus clases. - Adaptación de otros espacios fuera de la escuela para el área de educación física y otras actividades extracurriculares. - Las tecnologías en cuanto el uso de plataformas educativas.
Director/a 4	- Equipamiento de recursos tecnológico en todas las aulas. - Reuniones virtuales entre docentes para incentivar el uso de nuevas herramientas tecnológicas. - Promoción para el uso de inteligencia artificial en todas las asignaturas. - Equipamiento de simuladores de realidad virtual.
Director/a 5	- Implementación de un centro de computación para agregar la asignatura de informática a la oferta académica de la institución. - Equipamiento de computadoras para todos los docentes. - Instalación de internet para el área administrativa y docentes. - Equipamiento de equipo audio visual en la mitad de las aulas.

Análisis de resultados: En los últimos tres años, las instituciones educativas han experimentado una serie de innovaciones orientadas a mejorar el aprendizaje, destacando el uso intensivo de tecnologías educativas. El análisis de las respuestas muestra una tendencia

generalizada hacia la integración de herramientas tecnológicas en el aula, como una de las estrategias clave para modernizar los métodos de enseñanza y mejorar los resultados académicos. Las innovaciones varían desde la implementación de equipamiento tecnológico básico como computadoras y equipos audiovisuales, hasta la introducción de tecnologías avanzadas como simuladores y realidad virtual, que se utilizan en áreas específicas como ciencias o en proyectos más amplios para diversas asignaturas.

El equipamiento tecnológico en todas las aulas es muy significativo puesto que refleja un enfoque institucional en la accesibilidad a recursos digitales, lo que facilita no solo la enseñanza de materias tradicionales, sino también la introducción de nuevas asignaturas como informática. Además, esta dotación incluye el uso de plataformas educativas y el acceso a internet tanto para el personal administrativo como para los docentes, creando un entorno más conectado que permite realizar actividades virtuales, como reuniones docentes, y fomenta la exploración de nuevas herramientas digitales, incluyendo la inteligencia artificial.

Un punto relevante en algunas instituciones es el énfasis en la adaptación metodológica. Las respuestas indican que se han promovido cambios en los métodos de enseñanza, motivando a los docentes a innovar en sus clases y a implementar programas de refuerzo personalizado que atienden de manera específica las necesidades de los estudiantes, especialmente en áreas fundamentales como la lectura y la escritura. Esta personalización del proceso educativo apunta a mejorar el rendimiento académico a través de una enseñanza más adaptada a las capacidades individuales de los estudiantes.

También se observa un esfuerzo por ampliar el espacio educativo más allá de las aulas tradicionales. En algunas instituciones se han adaptado nuevos espacios físicos fuera de la escuela, lo que permite el desarrollo de actividades extracurriculares como la educación física. Esto refleja un entendimiento de que el aprendizaje no ocurre exclusivamente dentro de las aulas, sino que también puede fortalecerse mediante el uso de otros entornos educativos que complementan la formación integral del estudiante.

La promoción del uso de la inteligencia artificial en la enseñanza de diversas asignaturas sugiere un paso hacia la vanguardia tecnológica, permitiendo explorar nuevas formas de personalizar el aprendizaje y de presentar los contenidos de manera más interactiva y atractiva para los estudiantes. Este enfoque resalta una visión de futuro por parte de la gestión escolar, al buscar integrar tecnologías emergentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, asegurando que los estudiantes adquieran competencias digitales que serán esenciales en el futuro.

Las innovaciones introducidas en las instituciones educativas en los últimos tres años han estado marcadas por una fuerte apuesta por las tecnologías como vehículos para la mejora del aprendizaje. Estas innovaciones no solo han incluido el equipamiento de herramientas tecnológicas, sino también la reorganización metodológica, la personalización de la enseñanza y el uso de espacios extracurriculares, demostrando una visión integral para atender la demanda del sistema educativo moderno.

Tabla 18

Análisis de la pregunta 11 de la entrevista a directores

Pregunta 11	**¿Cómo gestiona el proceso de innovación dentro de la escuela?**
Director/a 1	- Los resultados se comparten constantemente por diferentes medios a los padres de familia. - Se verifica en aula y en reuniones la aplicación de cambios. - Réplicas de proyectos de otras instituciones - Aportaciones o ideas de padres de familia, estudiantes y docentes.
Director/a 2	- Sondeos constantes de las necesidades del centro educativo. - Motivación propia en pro de la visión que se tiene a largo plazo de esta institución. - Acompañamiento eficaz en los proyectos previamente estructurados.
Director/a 3	- Diagnósticos de las oportunidades de mejora - Transmisión de la estructura legal de las funciones de los docentes. - Buenas relaciones con los estudiantes y padres familia - Alta disposición para hacer gestiones en todas las partes posibles en beneficio de la escuela.
Director/a 4	- Consultas constantes a las autoridades de educación departamentales. - Verificación de impactos y resultados de todos los proyectos. - Se prioriza la comunicación con los docentes y padres de comunicación para la gestión y ejecución de proyectos.
Director/a 5	- Sondeos constantes para identificar las necesidades más urgentes del centro educativo. - Procesos de supervisión o seguimiento de los proyectos previamente formulados con el equipo docente.

	- Formulación de proyectos o toma de decisiones en base a las aportaciones y votación de todos los docentes.

Análisis de resultados: La gestión del proceso de innovación en las escuelas refleja un enfoque dinámico y colaborativo, en el que la comunicación, la supervisión y el sondeo de necesidades juegan un papel central. Un elemento común en las respuestas es la importancia atribuida a la comunicación continua con docentes, estudiantes y padres de familia, lo que asegura que los avances y los cambios implementados se compartan con la comunidad educativa. Este enfoque participativo busca involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de innovación, permitiendo que los proyectos sean recibidos de manera más positiva y que se logren resultados sostenibles.

Otra estrategia clave para gestionar la innovación es la verificación y seguimiento de los proyectos. Las respuestas destacan que, una vez que se han formulado e implementado cambios, se hace un seguimiento constante en las aulas y en las reuniones docentes para asegurar que se apliquen correctamente y para medir su impacto. Este proceso de supervisión y evaluación de resultados se lleva a cabo tanto internamente, a través de la observación directa y las consultas con el personal, como externamente, en algunos casos, con la colaboración de las autoridades educativas departamentales. Esto garantiza que los proyectos no solo se implementen, sino que también se ajusten y optimicen de acuerdo con las necesidades que vayan surgiendo.

La inclusión de aportaciones de diversas fuentes es otra dimensión relevante del proceso de innovación. En algunos casos, los directores señalan que las ideas y los proyectos se generan no solo desde la dirección, sino también a partir de aportaciones de los padres de familia, docentes y estudiantes. Esto crea un entorno donde la innovación es un proceso compartido y no impuesto, lo que puede aumentar el sentido de propiedad y el compromiso de todos los actores involucrados. Además, la práctica de replicar proyectos exitosos de otras instituciones es vista como una manera de optimizar recursos y adoptar buenas prácticas que han demostrado ser efectivas en contextos similares.

En cuanto a la motivación y liderazgo, los directores destacan la importancia de tener una visión clara y a largo plazo para la institución, lo que impulsa las decisiones relacionadas con la innovación. Esta visión, combinada con una alta disposición para gestionar recursos y hacer conexiones con otras instituciones y autoridades, es fundamental para superar los desafíos que suelen acompañar a los procesos de innovación.

Se observa un enfoque en la participación democrática dentro de la toma de decisiones, donde la formulación de proyectos y cambios se hace en consenso con el equipo docente. Esta estrategia asegura que los cambios no solo sean viables, sino también aceptados y respaldados por el personal, lo que facilita su implementación efectiva.

La gestión del proceso de innovación en las escuelas se caracteriza por una comunicación abierta, una supervisión rigurosa, la inclusión de diversas voces y un liderazgo motivado por una visión clara de mejora continua. Estas estrategias permiten enfrentar los desafíos que acompañan la implementación de cambios y garantizar que las innovaciones tengan un impacto real y positivo en la institución.

Tabla 19

Análisis de la pregunta 12 de la entrevista a directores

Pregunta 12	**¿Qué nivel de importancia tienen las tecnologías de la información y la comunicación en su estrategia de innovación?**
Director/a 1	- Las tecnologías en general son de carácter prioritario en el esquema de trabajo de la institución. - Las tecnologías se han incorporado al trabajo pedagógico aún con limitantes, pero se requiere de su uso.
Director/a 2	- Las tecnologías tienen un nivel de importancia alto para nuestra institución. - Los procesos internos de nuestra institución se basan en el uso e instrucción de tecnologías para la educación dejando en segundo plano otros usos tecnológicos como redes sociales o entretenimiento digital.
Director/a 3	- Tienen un nivel sumamente importante y desde la dirección se incentiva a que los estudiantes de todos los niveles utilicen la computadora todos los días.
Director/a 4	- Las tecnologías son parte fundamental del trabajo institucional, pero es más importante el recurso humano en cuanto al dominio que puedan ejercer con todos los elementos.
Director/a 5	- Las tecnologías son bastante importantes para nuestra institución, pero debe sustentarse con la capacidad de los docentes y otorgar las

	condiciones de infraestructura para que esas estrategias resulten sostenibles.

Análisis de resultados: El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) es percibido como un componente clave en la estrategia de innovación de las instituciones educativas, con todos los directores destacando su importancia dentro del esquema de trabajo escolar. Las respuestas indican que, a pesar de las limitaciones en cuanto a recursos y formación, las tecnologías han sido incorporadas al proceso pedagógico, lo que refleja un compromiso por parte de la dirección en hacerlas parte integral de la enseñanza.

En términos generales, los directores coinciden en que las TIC ocupan un lugar prioritario dentro de sus estrategias educativas. Se subraya su importancia para mejorar los procesos internos y para ofrecer una educación más acorde a las demandas contemporáneas, especialmente a través del uso diario de computadoras y otros dispositivos por parte de los estudiantes. Esta adopción tecnológica va más allá del simple acceso a las herramientas, ya que se busca incentivar su uso pedagógico constante, destacando su papel en el desarrollo de competencias digitales y en la innovación educativa.

No obstante, algunos directores hacen una distinción importante entre el uso pedagógico de las tecnologías y su uso recreativo o para el entretenimiento, como las redes sociales. Este enfoque selectivo resalta una preocupación por dirigir el uso de las TIC hacia objetivos educativos claros, priorizando su valor como herramienta de enseñanza y aprendizaje sobre otros aspectos tecnológicos.

Otro elemento relevante en las respuestas es la idea de que, si bien las tecnologías son fundamentales, su eficacia depende en gran medida del recurso humano. En varias entrevistas, se señala que es esencial que los docentes estén capacitados para utilizar estas herramientas de manera efectiva. La infraestructura tecnológica por sí sola no garantiza la innovación educativa; es necesario que los docentes puedan dominar el uso de las TIC y que exista un entorno que sustente su implementación sostenida.

Las TIC son vistas como un pilar esencial dentro de las estrategias de innovación escolar, aunque se reconocen desafíos en cuanto a recursos y formación, las tecnologías se han incorporado como un componente clave para la enseñanza y la gestión educativa, con un enfoque en su uso pedagógico y una atención especial a la capacitación de los docentes para garantizar su éxito a largo plazo.

Tabla 20

Análisis de la pregunta 13 de la entrevista a directores

Pregunta 13	**¿Qué competencias cree que necesitan más desarrollo entre los directores escolares en el distrito al que pertenece la institución?**
Director/a 1	- Áreas tecnológicas en relación con los procesos. administrativos que requiere la dirección escolar.
Director/a 2	- Capacitación en el manejo de personal docente.
Director/a 3	- Capacitación en áreas de tecnologías. - Formaciones en áreas de gestión en general.
Director/a 4	- Capacitaciones en administración escolar. - Capacitación en tipos de liderazgos. - Capacitación en comunicación social efectiva.
Director/a 5	- Capacitación constante de las actualizaciones curriculares del nivel central. - Formación en el área administrativa y de gestión sobre procesos oficiales del Ministerio de Educación.

Análisis de resultados: Los directores identifican varias áreas clave en las que los directores escolares consideran que es necesario un mayor desarrollo de competencias dentro del distrito. Uno de los aspectos más mencionados es la necesidad de capacitación en el manejo de tecnologías, tanto para fines administrativos como pedagógicos. Esto refleja la creciente importancia de las herramientas tecnológicas en la gestión escolar y en los procesos educativos. La falta de formación suficiente en esta área limita la capacidad de los directores para implementar de manera eficaz las innovaciones tecnológicas y para optimizar los procesos administrativos que dependen de estas herramientas.

Otro aspecto relevante es la gestión del personal docente, que se percibe como una competencia que requiere más atención. Varios directores mencionan la necesidad de capacitación específica en cómo manejar y motivar al cuerpo docente, lo que resalta la importancia de contar con habilidades interpersonales y de liderazgo efectivas para coordinar al equipo educativo. Esto es fundamental para la colaboración dentro de las instituciones, así como para asegurar un ambiente de trabajo cohesivo y orientado a los objetivos educativos.

Además, los directores señalan la necesidad de mejorar la formación en áreas de administración escolar. Esto incluye la gestión de los recursos, la planificación estratégica y la gestión efectiva de los procesos oficiales que demanda el Ministerio de Educación. La falta de formación en este ámbito puede afectar la capacidad de los directores para cumplir con los requisitos administrativos y normativos, y para liderar de manera efectiva el funcionamiento operativo de la institución.

Algunos directores identifican la comunicación social efectiva como un área que necesita ser fortalecida. La capacidad para comunicar de manera clara tanto dentro como fuera de la escuela es vista como una habilidad crítica, especialmente en el contexto de la gestión del cambio y la implementación de nuevas políticas educativas.

Las competencias que necesitan más desarrollo entre los directores escolares incluyen un fuerte énfasis en las tecnologías, la gestión de personal docente, las habilidades administrativas y la comunicación efectiva. Estos elementos son fundamentales para asegurar una gestión escolar eficiente, que pueda adaptarse a los desafíos actuales y futuros del sistema educativo.

Tabla 21

Análisis de la pregunta 14 de la entrevista a directores

Pregunta 14	**¿Qué tipo de apoyo o recursos adicionales considera necesarios para mejorar la implementación de políticas educativas y la gestión de la innovación?**
Director/a 1	- Se requiere de un esquema de capacitación, formaciones, información constante en las áreas que compete cada nivel educativo.
Director/a 2	- Capacitación constante al personal docente con una proyección bastante planificada. - Formar parte de procesos oficiales de formación que garanticen la armonía técnica en todas las instituciones involucradas.
Director/a 3	- Capacitación y formación constante a los docentes desde el nivel central. - Equipamiento tecnológico para cada aula. - Docentes especialistas por cada asignatura. - Adquirir los recursos para formar un centro de computación.

Director/a 4	- Utilizar los recursos que están establecidos por el Ministerio de Educación en su máximo provecho, en cuanto oportunidades de aprendizaje y formación y la oportunidad de solicitar apoyo en cuanto recursos.
Director/a 5	- Capacitaciones en áreas pedagógicas de cada especialidad para docentes. - Formaciones integrales a docentes previo al inicio del periodo lectivo.

Análisis de resultados: Los directores determinan una clara necesidad de recursos adicionales y apoyo continuo para mejorar la implementación de las políticas educativas y la gestión de la innovación en las instituciones educativas. Un tema recurrente es la demanda de capacitación y formación constante, no solo para los docentes, sino también para los directores. La actualización en áreas pedagógicas y tecnológicas es esencial para garantizar una implementación efectiva de las políticas educativas y facilitar la integración de nuevas metodologías en el aula.

En cuanto a los recursos, los directores mencionan la necesidad de equipamiento tecnológico, lo que refleja la creciente dependencia de las tecnologías de la información en el contexto educativo actual. La falta de acceso a tecnología adecuada en todas las aulas y la carencia de centros de computación limitan el potencial de las instituciones para ofrecer una educación acorde con los estándares modernos. De igual manera, la especialización docente es vista como una carencia, ya que varios directores sugieren que es importante contar con docentes especialistas por asignatura, lo que podría mejorar la calidad de la enseñanza en áreas clave.

Otro aspecto clave es la coordinación y armonización de las formaciones entre las instituciones del sistema educativo. Los directores resaltan la importancia de que los procesos formativos sean parte de los esquemas oficiales del Ministerio de Educación, lo que garantizaría una coherencia técnica en la implementación de las políticas. Además, algunos directores enfatizan el máximo aprovechamiento de los recursos ya establecidos por el ministerio, sugiriendo que es crucial utilizar las oportunidades de formación y apoyo que ya están disponibles, pero que a veces no se explotan adecuadamente.

Los recursos y apoyos adicionales que los directores consideran necesarios para mejorar la implementación de políticas educativas incluyen una mayor capacitación y formación continua, un equipamiento tecnológico adecuado, docentes especialistas, y una mejor utilización de los recursos y oportunidades de formación que ofrece el Ministerio de Educación. Estas mejoras

son vistas como fundamentales para enfrentar los desafíos actuales y futuros en la gestión de la innovación educativa.

4.1.2 Análisis de preguntas del objetivo específico 2.

- **Objetivo específico 2:** Determinar las barreras y desafíos específicos que enfrentan los directores escolares, pertenecientes al Distrito 03-06, al intentar implementar nuevas competencias y gestionar cambios en sus instituciones.

Tabla 22

Análisis de la pregunta 1 de la entrevista a directores

Pregunta 1	**¿Cómo describiría el entorno de aprendizaje en la institución?**
Director/a 1	- En general el ritmo de aprendizaje es lento, se cuenta con docentes capacitados y algunos recursos, pero por factores lejos del alcance de los docentes se prolongan los resultados esperados.
Director/a 2	- El entorno es positivo en la mayor parte de los procesos, también se muestra una aceptación constante de los padres de familia y los resultados los consideramos favorables ante los esfuerzos del equipo de trabajo.
Director/a 3	- Los aprendizajes se mantienen en los porcentajes mínimos de aprobación ya que la condición académica en la gestión escolar que me antecede era muy precaria en cuanto el área de mejora de los aprendizajes.
Director/a 4	- Un entorno excelente ya que estamos bien organizados en cuanto a disciplina, reglamentos, procesos y la rápida reacción para mediar las situaciones emergentes. En cuanto a la estadística de aprobación de asignaturas es poca la cantidad de estudiantes en riesgo de reprobar debido a la condición de sobreedad.
Director/a 5	- Nuestra atmosfera de enseñanza y aprendizajes varía mucho en cuanto mantener un estándar estadístico o una media de promedios de cada asignatura, nuestros jóvenes están siendo afectados por diversos distractores junto con la poca supervisión de los padres de familia obteniendo en circunstancias periodos con bajos rendimientos en la mayor cantidad de asignaturas.

Análisis de resultados: Los entornos de aprendizaje en las instituciones muestra una gran diversidad en cuanto a las condiciones percibidas y los factores que influyen en el rendimiento académico de los estudiantes. Algunos directores destacan la existencia de un entorno positivo y organizado, con apoyo de los padres de familia y un equipo docente comprometido, lo que facilita la consecución de resultados favorables. En estos casos, la organización interna, la disciplina y la rápida capacidad de respuesta ante problemas emergentes son factores clave que contribuyen a mantener una tasa baja de estudiantes en riesgo de reprobar.

Sin embargo, otros directores señalan retos significativos, como un ritmo de aprendizaje lento debido a factores externos a los docentes, lo que afecta los resultados esperados. También se menciona que los niveles de aprobación en ciertos contextos se mantienen en mínimos, en parte debido a condiciones previas de la gestión escolar o a la falta de supervisión parental. En algunos casos, se identifican distracciones externas que influyen negativamente en el rendimiento académico de los estudiantes, lo que genera variaciones en los promedios de las asignaturas y en la consistencia de los logros.

Las categorías emergentes incluyen la organización y disciplina interna, la influencia de factores externos, el rol de la comunidad educativa, y las dificultades estructurales que afectan el entorno de aprendizaje. Cada institución enfrenta desafíos particulares que influyen en la calidad y ritmo del aprendizaje, aunque existe un consenso sobre la importancia de contar con un equipo docente capacitado y la necesidad de gestionar adecuadamente los obstáculos externos.

Tabla 23

Análisis de la pregunta 2 de la entrevista a directores

Pregunta 2	**¿Qué estrategias utiliza para fomentar la colaboración entre docentes, estudiantes y padres de familia?**
Director/a 1	- Como institución nos hemos comprometido con los padres de familia en estar de cerca con la comunicación y las reuniones mensuales. También intensificamos los programas de refuerzo escolar en apoyo a los estudiantes que más lo requieran junto con la disposición de los docentes para apoyar esas estrategias.
Director/a 2	- Tenemos diferentes tipos de asambleas con los padres de familia donde se toman la mayor parte de los acuerdos de funcionamiento y demás procesos como las reuniones especiales con cada grado

	donde se tratan temas de disciplina, reglamento, horarios, etc. Entre una de las estrategias más importantes es que en la entrega de resultados académicos a los padres se estructuran espacios llamados escuelas de padres para transmitirles estrategias importantes para abordar desde casa los bajos resultados académicos.
Director/a 3	- Las estrategias que mejor nos funcionan como institución son las asambleas con docentes y padres de familia, sin embargo, los esfuerzos por estar en constante comunicación con los padres de familia resultan bastante difíciles por diversas resistencias ante ejercer su responsabilidad con la escuela, por lo que también hemos recurrido a nuestra estrategia de éxito que denominamos registro anecdótico tanto para padres y estudiantes, esos registros nos respaldan para cualquier situación que se presente.
Director/a 4	- Nuestra estrategia se basa en estructurar previamente las reuniones con docentes y padres de familia donde se reúnen la mayor parte de elementos a tratar para el aprovechamiento del tiempo y cumplir los objetivos más urgentes, nuestra mayor herramienta es la planeación estratégica en la mayor parte de cosas que realizamos.
Director/a 5	- Nuestra mayor estrategia de colaboración se basa en la prioridad de los aprendizajes adquiridos y en la aprobación de cada asignatura que al tener estudiantes reprobados se buscan los espacios junto con los mecanismos de comunicación con los padres de familia para definir estrategias de seguimiento o recuperación.

Análisis de resultados: Las estrategias utilizadas para fomentar la colaboración entre docentes, estudiantes y padres de familia revela un enfoque predominantemente centrado en la comunicación y la participación de las partes involucradas. Una estrategia clave mencionada por varios directores es la organización de reuniones periódicas y asambleas, en las cuales se discuten aspectos relevantes para el funcionamiento de la institución, la disciplina, los reglamentos y el rendimiento académico. Estas reuniones, que incluyen a los padres de familia, tienen como objetivo no solo mantener una comunicación fluida, sino también involucrarlos en la toma de decisiones y en el seguimiento del progreso académico de sus hijos.

Una estrategia destacada es la creación de "escuelas de padres", en las cuales se les brinda orientación sobre cómo abordar y mejorar el rendimiento académico desde el hogar. En este sentido, se enfatiza la importancia de un enfoque colaborativo entre la escuela y la familia para enfrentar los desafíos académicos. Además, se utilizan mecanismos como el "registro anecdótico", que permite documentar situaciones relevantes tanto para estudiantes como para padres, garantizando así un seguimiento detallado y una referencia en caso de que se presenten dificultades.

No obstante, algunos directores expresan que, a pesar de los esfuerzos por fomentar la colaboración, encuentran resistencias por parte de los padres para asumir su responsabilidad en el proceso educativo, lo cual dificulta una comunicación constante y efectiva. En estos casos, las estrategias se enfocan en la planeación cuidadosa y estructurada de reuniones para maximizar el tiempo y los resultados.

Las estrategias de colaboración se centran en la comunicación constante, el involucramiento activo de los padres y el seguimiento personalizado del rendimiento académico. Sin embargo, la resistencia y la falta de compromiso por parte de algunos padres se percibe como una barrera importante que debe ser gestionada cuidadosamente a través de mecanismos organizativos y de seguimiento detallado.

Tabla 24

Análisis de la pregunta 3 de la entrevista a directores

Pregunta 3	**¿Puede proporcionar ejemplos específicos de actividades o proyectos colaborativos que haya implementado?**
Director/a 1	- En nuestra institución se realiza un sobre esfuerzo por mantener activa la comunicación junto con el apoyo del padre de familia por lo que nos vemos en la responsabilidad de crear círculos de reuniones y otras actividades extracurriculares para el tratamiento de algunas dificultades académicas o disciplinarias de sus hijos.
Director/a 2	- La mecánica en la que funcionamos en mantener activa la comunicación con padres de familia por medio de diferentes redes sociales, donde se transmite una gran generalidad de información que optimiza el tiempo de todos. También contamos internamente con una ONG desarrollando un apoyo extra en áreas de mediación o seguimientos académicos con los padres de familia con talleres

	llamados “Cafés comunitarios” dotando de estrategias para superar dificultades desde casa.
Director/a 3	- Se generan reuniones con los padres de familia y docentes según la necesidad de los casos y regularmente la institución se mantiene responsable con el calendario de actividades que incluyen las asambleas generales de padres de familia. Sin embargo, el involucramiento de los padres es mínimo, por lo que mantenemos esa perseverancia en comunicar un todo por medio de circulares o redes sociales. Para nuestros respaldos también se registra todo en los libros de anecdotarios para garantizar que las gestiones de la institución sean en beneficio de la educación.
Director/a 4	- Nuestra institución es de puertas abiertas para toda nuestra comunidad, a la vez se transmite el respaldo de cualquier duda o inquietud que generen nuestros procesos. En la gestión previa a las reuniones se comunican todos los detalles posibles gracias al trabajo colegiado con el equipo docente.
Director/a 5	- Las estrategias parten desde la entrega de resultados académicos en las asambleas con los padres de familia, esos espacios los consideramos oportunos para el tratamiento de las principales dificultades que se estén percibiendo de los estudiantes; cada docente trabaja con el lineamiento de establecer acuerdos de seguimiento con el padre de familia para superar las dificultades en la búsqueda de obtener resultados diferentes.

Análisis de resultados: Las actividades y proyectos colaborativos implementados en las instituciones revelan una variedad de enfoques para fortalecer la relación entre docentes, padres de familia y estudiantes. Uno de los puntos centrales es la importancia de la comunicación continua con los padres. Diversos medios digitales, como las redes sociales, han sido empleados para facilitar este proceso, permitiendo a las escuelas optimizar el tiempo y mantener informados a los padres de manera efectiva, incluso cuando su presencia en las actividades escolares es limitada.

En varios casos, las instituciones han colaborado con organizaciones externas para ofrecer un apoyo adicional a los padres. Estas colaboraciones se centran en proporcionarles herramientas que les permitan apoyar a sus hijos desde casa, particularmente en áreas académicas y de

conducta. La organización de talleres específicos para padres es un ejemplo de cómo se intenta fortalecer esta relación, proporcionando estrategias que los ayuden a superar las dificultades educativas.

Las reuniones y asambleas con los padres de familia son también un recurso fundamental. Estas sesiones permiten a las escuelas comunicar de manera clara las expectativas académicas y disciplinarias, además de ser un espacio para discutir los resultados de los estudiantes y plantear estrategias de seguimiento. Los directores destacan que estas reuniones son esenciales para establecer acuerdos entre docentes y padres que fortalezcan el proceso educativo y mejoren el rendimiento académico.

No obstante, algunos directores señalan que, pese a los esfuerzos, la participación de los padres sigue siendo limitada, esta situación ha llevado a las instituciones a buscar métodos alternativos, como la comunicación a través de medios escritos y digitales, para mantenerlos informados y comprometidos con el proceso educativo. Además, se implementan mecanismos formales de seguimiento y documentación para garantizar que las gestiones relacionadas con los padres queden registradas, lo que ofrece un respaldo ante posibles dificultades.

El trabajo colaborativo entre el equipo docente y la administración escolar también emerge como un factor clave en la planificación y ejecución de las actividades. En algunas instituciones, este enfoque colegiado asegura que todos los esfuerzos se alineen con los objetivos educativos, facilitando una mayor cohesión y efectividad en la implementación de las estrategias. La planificación previa a las reuniones con los padres es esencial para maximizar el aprovechamiento del tiempo y tratar los temas más urgentes de manera estructurada.

La entrega de resultados académicos se considera una oportunidad valiosa para fomentar la colaboración entre padres y docentes. En estas instancias, se discuten las dificultades que enfrentan los estudiantes y se establecen estrategias conjuntas para mejorar el rendimiento académico. A través de esta interacción, se busca proporcionar un apoyo integral tanto en la escuela como en el hogar, con el objetivo de asegurar el éxito académico de los estudiantes.

A pesar de los esfuerzos por promover la colaboración, el análisis revela que la participación de los padres sigue siendo un reto significativo para muchas instituciones. Las estrategias implementadas hasta ahora han mostrado avances, pero aún se deben superar barreras para lograr una mayor implicación de los padres en el proceso educativo. El fortalecimiento de la comunicación y la diversificación de las estrategias de colaboración entre todos los actores del

sistema educativo siguen siendo aspectos prioritarios en el camino hacia una mejora sostenida en los aprendizajes.

Tabla 25

Análisis de la pregunta 4 de la entrevista a directores

Pregunta 4	**¿Qué medidas ha tomado para asegurar que su institución sea inclusiva para todos los estudiantes?**
Director/a 1	- La institución es de puertas abiertas para todos y todas, a la vez existen esos lineamientos de recibir a todos por igual. También se cuentan con algunas casos con dificultades especiales de las cuales a veces no tenemos la capacidad profesional de atenderlas por lo que se lleva ese reto de aprender sobre nuevas condiciones y adaptar nuestros procesos.
Director/a 2	- Las medidas tomadas parten desde nuestra infraestructura y logística debido a que tenemos diferentes casos de discapacidad física y otras dificultades que nos obligan a delegar encargados para asistencia directa, por otra parte, hacemos enlaces con los padres de familia para remitir a las instituciones correspondientes alguna condición que no esté dentro de la capacidad del personal.
Director/a 3	- A nivel de la infraestructura de la institución no contamos con la adecuada para recibir discapacidades u otras limitantes, por consecuente recibimos la matrícula de todos que quieran ser parte de esta escuela. En cuanto a otras dificultades particulares ya sea de aprendizaje u otros, contamos con las habilidades de cada docente para dar ese seguimiento y la comunicación con los padres de familia para que busquen los especialistas correspondientes.
Director/a 4	- Nuestra institución cuenta con un aula especial donde se trabaja especialmente con los casos ya diagnosticados de autismo, síndrome Down, parálisis cerebral, retraso mental, memoria a corto plazo. También los docentes están capacitados directamente en esas áreas de atención en el aula especial.
Director/a 5	- Tomando un rango de cinco años en gestión de la dirección la inclusión de estudiantes ha tomado más importancia por medio de diferentes construcciones legales, lo que nos cambió el enfoque de

	selectividad de matrícula, por tanto, ahora nos vemos en el cumplimiento según las leyes de otorgarle el derecho a la educación a cualquier niño, niña y adolescente que se nos presente sin importar sus condiciones.

Análisis de resultados: Las medidas tomadas por las instituciones educativas para asegurar la inclusión de todos los estudiantes revela un panorama variado en cuanto a los enfoques adoptados y los desafíos enfrentados. Las respuestas muestran que la mayoría de las escuelas tienen una política de "puertas abiertas", recibiendo a todos los estudiantes sin importar sus condiciones. Sin embargo, las limitaciones en infraestructura y recursos profesionales especializados continúan siendo un desafío común.

En algunas instituciones, la infraestructura ha sido adaptada para incluir a estudiantes con discapacidades físicas, implementando medidas logísticas que permiten su participación en el entorno educativo. No obstante, otras instituciones señalan que no cuentan con las adecuaciones físicas necesarias, lo que limita su capacidad de recibir y atender adecuadamente a estudiantes con discapacidades. En estos casos, la falta de infraestructura adecuada es un obstáculo importante para avanzar hacia una mayor inclusión.

En términos de apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales, varias instituciones han desarrollado estrategias de adaptación, a pesar de no contar con todos los recursos especializados. Los directores destacan que la atención a estudiantes con dificultades particulares, como problemas de aprendizaje o discapacidades intelectuales, suele recaer en la capacidad de los docentes para brindar un seguimiento cercano, aunque no siempre tienen la formación específica, los docentes y la administración hacen esfuerzos por colaborar con los padres y, en algunos casos, referir a los estudiantes a especialistas externos que puedan proporcionar el apoyo necesario.

En este sentido, las colaboraciones con las familias son fundamentales. Algunas instituciones han implementado mecanismos formales para trabajar de manera conjunta con los padres, buscando soluciones cuando las dificultades de los estudiantes superan la capacidad del personal educativo. Este enfoque de enlace con las familias permite que los casos sean atendidos de manera más integral, aunque depende en gran medida de la cooperación y disposición de los padres.

Un caso destacado en el análisis es el de las instituciones que han establecido aulas especiales para atender a estudiantes con diagnósticos específicos, como autismo, síndrome de Down,

parálisis cerebral y otras condiciones. Estas aulas especiales son gestionadas por personal capacitado en atención a estas necesidades, proporcionando un entorno adecuado para el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes con discapacidades. Este enfoque inclusivo, aunque no generalizado, muestra un avance significativo hacia la creación de entornos más equitativos dentro de las escuelas.

Además, la legislación sobre inclusión ha jugado un papel importante en la transformación de las políticas educativas de algunas instituciones. Varios directores mencionan que las normativas actuales les exigen garantizar el derecho a la educación a todos los estudiantes, sin importar sus condiciones. Esto ha cambiado el enfoque en la selección de matrícula y ha llevado a las instituciones a adaptarse a las nuevas exigencias legales, aunque esto a menudo representa un desafío, especialmente en términos de recursos y capacidades.

Las instituciones educativas muestran un compromiso general con la inclusión, existen importantes desafíos que limitan su capacidad para implementar prácticas inclusivas de manera efectiva. La infraestructura, la capacitación del personal y la disponibilidad de recursos especializados son aspectos críticos que requieren atención. A pesar de estas dificultades, las escuelas están haciendo esfuerzos por adaptarse y aprender en el proceso, ya sea a través de la formación de docentes, la colaboración con familias o la creación de aulas especializadas. Estos avances son pasos importantes hacia la creación de entornos educativos más inclusivos, aunque aún queda trabajo por hacer para superar las barreras existentes.

Tabla 26

Análisis de la pregunta 5 de la entrevista a directores

Pregunta 5	**¿Cómo aborda la diversidad en el aula, incluyendo estudiantes con necesidades educativas especiales y diferentes entornos familiares?**
Director/a 1	- Buscamos el apoyo de otras instituciones que cuenten con los especialistas de cada área como psicólogos, médicos u otros luego instalamos ese apoyo externo como parte de la institución. Considero que todo el personal está totalmente comprometido en esa área.
Director/a 2	- Los casos especiales de inclusión se gestionan por medio de la recomendación hacia padres de familia para que en alguna medida busquen las instancias correspondientes ante cualquier dificultad del estudiante para que sean los especialistas directos quienes se

	encarguen de ese tratamiento, ante ello, el proceso es bastante lento por resistencia de los padres, sin embargo, todos los estudiantes reciben el mismo servicio dentro de las aulas, esa condición se mantiene firme como parte de la inclusión que desarrollamos.
Director/a 3	- En el tema de inclusión y diversidad se han tomado acuerdos con los docentes para que inicialmente recopilen toda la información posible y se genere cada expediente al mayor detalle de cada condición de los estudiantes. Partiendo de esa gestión se toman las alternativas en apoyo con especialistas externos para ser más favorables en base a las posibilidades y recursos.
Director/a 4	- La institución no cuenta con la infraestructura adecuada para la atención de la discapacidad física, pero en cuanto al entorno de las aulas cada docente recibe capacitación constante en esas temáticas, la mayor estrategia es la adecuación de la enseñanza que cada docente planifica junto con los especialistas que le dan tratamiento a esos estudiantes en el aula especial con la que cuenta la institución.
Director/a 5	- Existe una organización de procesos con el equipo docente para desarrollar los programas con los casos activos que se tienen con diferentes dificultades físicas o de aprendizaje, se ejecutan constantemente adecuaciones curriculares dentro del aula pero nuestro tratamiento es con la docente especialista de apoyo a la inclusión que se incorporó el periodo pasado por medio de diferente gestiones, es quien extrae parcialmente a los estudiantes del aula para brindar ese refuerzo académico que requieren.

Análisis de resultados: Las estrategias empleadas para abordar la diversidad en el aula, incluidas las necesidades educativas especiales y los diferentes entornos familiares, muestra una gama de enfoques que reflejan tanto el compromiso como las limitaciones de las instituciones educativas para enfrentar estos desafíos.

Un aspecto recurrente en las respuestas es la dependencia del apoyo externo para manejar casos de estudiantes con necesidades especiales. Las instituciones tienden a buscar colaboración con especialistas, como psicólogos y médicos, para complementar el trabajo de los docentes en el aula. Este enfoque de apoyo externo es visto como una solución necesaria debido a la falta de personal especializado dentro de las mismas escuelas. A menudo, el

proceso incluye la recomendación a los padres de familia para que busquen ayuda externa, aunque algunos directores mencionan que este proceso puede ser lento debido a la resistencia de los padres o la falta de recursos.

Además de las gestiones externas, varias instituciones enfatizan la importancia de la capacitación docente en temas de inclusión y diversidad. Los esfuerzos por capacitar al personal son una estrategia clave para mejorar la atención a estudiantes con necesidades especiales dentro del aula. Los docentes son entrenados para adaptar sus métodos de enseñanza y para desarrollar adecuaciones curriculares según las condiciones individuales de los estudiantes. Estas adaptaciones no solo se refieren a los estudiantes con discapacidades físicas, sino también a aquellos con dificultades de aprendizaje o provenientes de entornos familiares complicados.

Un enfoque destacado es la recopilación de información detallada sobre las condiciones particulares de los estudiantes. Esta estrategia de documentación permite a los docentes y a la administración identificar las necesidades específicas de cada estudiante y desarrollar planes de acción adecuados. En algunos casos, los docentes son responsables de generar expedientes detallados que luego son utilizados para coordinar con especialistas externos y, en consecuencia, ofrecer un tratamiento más personalizado.

En cuanto a la infraestructura, varias instituciones reconocen las limitaciones existentes para atender adecuadamente a estudiantes con discapacidades físicas. No todas las escuelas cuentan con los espacios o recursos necesarios para brindar un entorno accesible, lo que representa una barrera significativa para avanzar en la inclusión plena. Sin embargo, algunas escuelas que cuentan con aulas especiales o personal de apoyo han implementado estrategias más específicas para atender a estos estudiantes. Un ejemplo mencionado es la intervención de docentes especializados en inclusión, que trabajan de manera directa con los estudiantes, brindándoles apoyo individualizado fuera del aula regular, y contribuyendo así al desarrollo académico de los alumnos.

Otro aspecto importante en el análisis es la relación con los padres de familia. Aunque la diversidad en el aula es abordada en muchos casos con el apoyo de especialistas, algunos directores mencionan que la colaboración con las familias es fundamental para el éxito de cualquier intervención. Sin embargo, en ocasiones, los padres muestran resistencia o falta de cooperación, lo que retrasa el proceso de atención a las necesidades especiales de sus hijos. Esto plantea un desafío adicional en la gestión de la diversidad en el aula, ya que el apoyo

familiar es esencial para la continuidad y efectividad de las estrategias educativas implementadas.

Aunque las instituciones educativas muestran un fuerte compromiso con la inclusión y la atención a la diversidad en el aula, persisten limitaciones significativas relacionadas con la falta de recursos especializados y la infraestructura inadecuada. La colaboración con especialistas externos y la capacitación docente son las principales herramientas utilizadas para enfrentar estos desafíos, pero la resistencia de algunas familias y la falta de recursos internos siguen siendo obstáculos importantes. A pesar de ello, el enfoque hacia la personalización y adecuación de las estrategias educativas refleja un esfuerzo constante por parte de las escuelas para proporcionar un entorno más inclusivo para todos los estudiantes.

Tabla 27

Análisis de la pregunta 6 de la entrevista a directores

Pregunta 6	**¿Qué programas específicos de inclusión ha implementado en su escuela?**
Director/a 1	- No existe un programa concreto, sino que cada caso se trabaja en apoyo con todos los docentes para construir las estrategias de mediación más oportuna, también dos docentes son de educación especial y son los inmediatos para este tipo de casos, luego se gestiona la colaboración de las instituciones especialistas para sobrellevar este tipo de casos especiales.
Director/a 2	- Por convenidos con una ONG se instaló un aula especial de atención especializada donde ellos se encargan siendo especialistas de diferentes áreas profesionales de dar seguimiento a los casos de dificultades de aprendizaje o áreas de deficiencia mental.
Director/a 3	- No contamos con programas específicos para esa área debido a que cada docente gestiona sus propios seguimientos académicos o de otra naturaleza siempre con el apoyo de la dirección escolar.
Director/a 4	- Por el momento contamos con un aula especial para la atención de estudiantes con discapacidades, problemas de aprendizaje, retraso mental y diferentes síndromes. La mayor base que da seguimiento a esa atención es la adecuación de contenidos que realizan los docentes en cada asignatura.

Director/a 5	- Refuerzo académico de la docente de apoyo a la inclusión DAI y seguimientos por cada docente de aula junto con los docentes especialistas.

Análisis de resultados: Los programas específicos de inclusión implementados en las escuelas reflejan una variabilidad significativa en los recursos y enfoques utilizados para atender a los estudiantes con necesidades especiales. Aunque no todas las instituciones cuentan con programas formalmente establecidos, se observa un esfuerzo por parte de las escuelas para adaptar su entorno y estrategias a las condiciones de sus estudiantes.

Algunas escuelas han implementado aulas especiales dedicadas a la atención de estudiantes con discapacidades físicas, retraso mental, dificultades de aprendizaje y otros síndromes. Estas aulas son gestionadas por docentes especializados, quienes trabajan directamente con los estudiantes, ofreciendo refuerzo académico y apoyo personalizado. Este enfoque permite una atención más estructurada y focalizada, complementando la labor del resto del cuerpo docente. En estas escuelas, la adecuación de contenidos y la planificación de actividades pedagógicas juegan un papel central en el proceso de inclusión.

Por otro lado, existen instituciones que no cuentan con un programa formal de inclusión, pero han establecido estrategias internas que permiten dar seguimiento a los estudiantes con necesidades especiales. En estos casos, los docentes asumen la responsabilidad de gestionar los casos dentro de sus aulas, apoyados por la dirección escolar. Esta dinámica implica una mayor flexibilidad en la atención, pero también presenta retos en cuanto a la falta de una estructura más formal que pueda sistematizar y garantizar la continuidad de los apoyos.

Un elemento interesante es la colaboración con organizaciones no gubernamentales (ONG), que ha sido clave en algunas instituciones para establecer programas de inclusión. En uno de los casos analizados, una ONG instaló un aula especial gestionada por profesionales en diversas áreas, lo que ha permitido brindar un seguimiento más especializado a los estudiantes con dificultades de aprendizaje y deficiencias mentales. Esta colaboración externa ha sido fundamental para suplir la falta de recursos especializados dentro de la escuela, mostrando la importancia de las alianzas estratégicas en la gestión de la inclusión educativa.

En otras instituciones, aunque no existen aulas especiales, el apoyo de docentes de educación especial ha sido vital para atender a los estudiantes con necesidades especiales. Estos docentes colaboran directamente con sus colegas para desarrollar estrategias de mediación y adecuación curricular que favorezcan el aprendizaje de estos estudiantes. Este modelo de

trabajo en equipo permite una atención más personalizada y ajustada a las necesidades individuales, aunque la falta de programas concretos puede limitar la sistematización y expansión de estas iniciativas.

Los esfuerzos de las escuelas para implementar programas de inclusión están marcados por una combinación de adaptaciones internas y colaboraciones externas. Mientras que algunas instituciones han logrado establecer programas específicos con el apoyo de especialistas y ONG, otras dependen del trabajo conjunto de sus docentes para atender a los estudiantes con necesidades especiales. La falta de recursos y programas formales en algunas escuelas subraya la importancia de fortalecer las capacidades internas para garantizar una inclusión más efectiva y sostenible en todas las instituciones educativas.

Tabla 28

Análisis de la pregunta 7 de la entrevista a directores

Pregunta 7	**¿Cuáles considera que son las competencias clave para fomentar un entorno de enseñanza-aprendizaje colaborativo e inclusivo?**
Director/a 1	- Cuando no se cuenta con los recursos es necesario organizar constantemente a los docentes, perseverar la disposición de gestionar apoyos en diferentes organismos o instituciones afines y así tener las condiciones para tomar las decisiones más favorables.
Director/a 2	- En el área pedagógica se debe tener dominio de los contenidos, competencias tecnológicas, la investigación documental. Desde el área de la dirección escolar la principal competencia es la de gestión ante cualquier contingencia se debe tener la persuasión de buscar los apoyos más convenientes.
Director/a 3	- Principalmente la de autoformación y conocimiento en las áreas donde no se tiene conocimiento, por otra parte, la de comunicación efectiva para mayor control del entorno que se esté gestionando con especialistas, docentes, padres de familia y estudiantes.
Director/a 4	- Se requieren de muchas competencias, se derivan desde el trato que debe tener con cada caso en particular y poder adaptarse al contexto que ellos visualizan de la realidad. En este contexto de diversidad e inclusión se debe contar con el conocimiento formal en esa área junto con la disposición para adquirirlo.

Director/a 5	- Como principal considero es el conocimiento legal o constitucional de las condiciones de inclusión o diversidad, por otra parte, otra competencia fundamental es la de empatía hacia todos los casos que se perciba desde la dirección o el aula.

Análisis de resultados: Las competencias clave para fomentar un entorno de enseñanza-aprendizaje colaborativo e inclusivo en las instituciones educativas refleja una diversidad de enfoques y prioridades. Aunque cada respuesta pone énfasis en diferentes áreas, todas coinciden en la necesidad de contar con habilidades tanto pedagógicas como interpersonales para gestionar adecuadamente la inclusión.

Una de las competencias más destacadas es la gestión de recursos y apoyos externos. Varias instituciones enfrentan limitaciones en cuanto a infraestructura y personal especializado, por lo que la habilidad de los directores para organizar al cuerpo docente y buscar colaboraciones con otras organizaciones o instituciones es crucial. Este enfoque muestra que la inclusión no depende únicamente de los recursos internos, sino también de la capacidad de la escuela para establecer redes de apoyo que complementen su labor.

Por otro lado, se reconoce la importancia de las competencias pedagógicas y tecnológicas. El dominio de los contenidos curriculares, junto con el uso de tecnologías educativas y la capacidad para investigar y adaptar metodologías, se mencionan como fundamentales para crear un entorno inclusivo. Estos aspectos permiten que los docentes y directores se mantengan actualizados y respondan eficazmente a las necesidades diversas de los estudiantes.

Otra competencia clave es la autoformación y el conocimiento específico sobre inclusión. En contextos donde la formación en temas de diversidad no está completamente desarrollada, se destaca la necesidad de que los directores y docentes se eduquen de manera proactiva en estas áreas. La disposición a aprender y adaptarse a nuevas situaciones es esencial, ya que cada caso de inclusión puede presentar desafíos únicos que requieren una respuesta personalizada.

La comunicación efectiva también se subraya como una habilidad fundamental, ya que permite una mejor coordinación entre los diversos actores implicados en el proceso educativo: especialistas, docentes, padres de familia y estudiantes. Una comunicación clara y eficiente facilita la toma de decisiones informadas y el seguimiento de las intervenciones educativas.

Se resalta la empatía y el conocimiento legal como competencias esenciales. La empatía permite a los directores y docentes comprender y atender las realidades particulares de cada estudiante, lo que es clave para crear un entorno inclusivo. Asimismo, el conocimiento de las normativas legales relacionadas con la inclusión asegura que las decisiones y políticas escolares estén alineadas con los derechos de los estudiantes, garantizando su acceso a una educación de calidad.

Las competencias clave para fomentar un entorno colaborativo e inclusivo incluyen la gestión de recursos, el dominio pedagógico y tecnológico, la autoformación, la comunicación efectiva, la empatía y el conocimiento legal. Estas habilidades permiten a los directores y docentes abordar los desafíos de la inclusión de manera integral, creando un entorno de aprendizaje donde todos los estudiantes puedan desarrollarse plenamente.

Tabla 29

Análisis de la pregunta 8 de la entrevista a directores

Pregunta 8	**¿Qué habilidades cree que son esenciales para promover la inclusión, innovación y colaboración en su institución?**
Director/a 1	- Primero las de autoformación ante posibles casos que puedan encontrarse en la institución, tener la destreza para tratar cualquier anomalía detectada con los padres de familia y la búsqueda oportuna de profesionales afines al caso.
Director/a 2	- Según la gestión que desarrollo en la institución es mantener el activismo por solventar necesidades, buscar mecanismos necesarios y consultar constantemente las áreas donde no se tiene alta experiencia.
Director/a 3	- Considero que ese tipo de procesos deben de tratarse con mucha responsabilidad y ética, en nuestra institución se sugiere transmitir todos los detalles hasta los momentos de reunión.
Director/a 4	- El conocimiento de todo el entorno que se gestiona, conocer la a fondo la infraestructura, docentes, estudiantes y padres familia con la mayor cantidad de detalles posibles.
Director/a 5	- La actitud y proyección positiva al momento de gestionar cualquiera de esos casos luego poder tener claras la mayor parte de posibilidades para generar alternativas.

Análisis de resultados: Las habilidades esenciales para promover la inclusión, la innovación y la colaboración en las instituciones educativas, se observan enfoques orientados hacia la autoformación, el activismo en la gestión de necesidades, la responsabilidad ética, el conocimiento profundo del entorno institucional y la actitud positiva.

Una de las habilidades más destacadas es la autoformación. La capacidad de los directores para adquirir conocimientos por cuenta propia, en especial cuando se presentan situaciones desconocidas o fuera de su área de experiencia, se considera crucial. Esta autoformación les permite abordar casos de inclusión y diversidad con una preparación adecuada y dar respuesta a las necesidades que emergen en la comunidad educativa.

El activismo en la gestión de necesidades también es mencionado como una habilidad clave. Implica la disposición proactiva de buscar soluciones a los problemas que puedan surgir, ya sea gestionando recursos o consultando expertos en áreas donde el conocimiento es limitado. Esta mentalidad de búsqueda constante de mejora refleja un enfoque orientado a la innovación dentro del contexto educativo.

La responsabilidad ética aparece como otro aspecto fundamental. En este contexto, se sugiere que los procesos relacionados con la inclusión deben ser tratados con seriedad y cuidado, asegurando que toda la información relevante sea comunicada adecuadamente y que las decisiones se tomen con base en un enfoque ético.

Asimismo, se pone énfasis en el conocimiento profundo del entorno institucional, que incluye no solo el manejo de la infraestructura, sino también un entendimiento detallado de los estudiantes, docentes y padres de familia. Este enfoque permite a los directores tener un panorama claro de las particularidades de su comunidad educativa, facilitando la toma de decisiones informadas y alineadas con las necesidades reales del contexto escolar.

Se resalta la importancia de la actitud positiva y la proyección hacia el futuro. Los directores que enfrentan los desafíos con optimismo y una disposición proactiva son más propensos a generar alternativas y encontrar soluciones efectivas para fomentar la inclusión, la innovación y la colaboración.

Las habilidades esenciales para promover un entorno inclusivo y colaborativo en las instituciones educativas incluyen la autoformación, la gestión proactiva de necesidades, la responsabilidad ética, el conocimiento detallado del entorno y una actitud positiva frente a los desafíos. Estas habilidades permiten a los directores no solo abordar situaciones de inclusión

de manera efectiva, sino también fomentar un clima de innovación y cooperación dentro de sus comunidades escolares.

Tabla 30

Análisis de la pregunta 9 de la entrevista a directores

Pregunta 9	**¿Cómo ha desarrollado las competencias de inclusión, innovación y colaboración en el personal, incluyéndose usted mismo?**
Director/a 1	- Cada integrante al equipo de trabajo busca su área de formación del conocimiento en compromiso con las dificultades que viven los estudiantes ya que nuestro sistema educativo no establece una línea clara de formación en temas de inclusión u otras.
Director/a 2	- Desde que estoy en la dirección existe un instructivo interno bastante detallado para gestionar diferentes casos como la inclusión u otros. Las experiencias de los compañeros o administrativos que tienen más tiempo de ejercer en la institución también orientan algunas instrucciones lo que resulta un aprendizaje constante.
Director/a 3	- A través de la experiencia he logrado tener mejores resultados en este tipo de casos dándoles un tratamiento aislado en tiempo y lugar restringiendo que el personal docente divulgue información en momentos donde no se está en reunión.
Director/a 4	- Se desarrollan con el involucramiento en diferentes situaciones de cada estudiante, se debe llevar un seguimiento en base a los comportamiento o antecedentes que se tengan para definir las mejores estrategias que garanticen la conformidad del ambiente en el que conviven.
Director/a 5	- Las experiencias que día a día se viven en el centro educativo hacen que busque de forma particular el conocimiento y tener una pequeña base para afrontar ese tipo de situaciones.

Análisis de resultados: El desarrollo de competencias de inclusión, innovación y colaboración en los equipos de trabajo dentro de las instituciones educativas ocurre a través de diversas estrategias formales e informales.

Un aspecto crucial es la formación autodidacta y el compromiso individual del personal docente y directivo. En muchos casos, los educadores buscan activamente el conocimiento necesario

para enfrentar los desafíos específicos de los estudiantes, especialmente en temas relacionados con la inclusión. Esto refleja una actitud de aprendizaje continuo, a pesar de la falta de directrices claras en los sistemas educativos sobre formación en estas áreas.

Otra estrategia importante es la implementación de manuales internos. Algunos directores han creado procedimientos detallados que guían la gestión de situaciones como la inclusión. Estos documentos no solo ofrecen instrucciones claras, sino que también facilitan el intercambio de experiencias y conocimientos entre el personal, promoviendo un entorno de aprendizaje colaborativo dentro de la institución.

El aprendizaje práctico resulta ser un elemento fundamental. Los directores mencionan que, a lo largo de sus carreras, han refinado sus competencias al enfrentarse directamente con situaciones particulares. Desarrollan enfoques que se ajustan mejor a cada circunstancia, manejando cuidadosamente la información para garantizar un tratamiento ético y efectivo, evitando exponer innecesariamente a los estudiantes.

El seguimiento constante de los estudiantes es otra estrategia esencial para fomentar competencias inclusivas. La observación y análisis de cada caso permiten a los docentes y directivos diseñar intervenciones más adecuadas, asegurando un entorno de aprendizaje positivo. Este enfoque facilita una respuesta más personalizada a las necesidades de los alumnos.

El aprendizaje entre colegas se destaca como un recurso clave. Los miembros del equipo con más experiencia actúan como guías, compartiendo su conocimiento y apoyando a quienes tienen menos experiencia en la gestión de la inclusión. Este intercambio fortalece las capacidades colectivas del equipo, preparándolos mejor para afrontar los retos educativos. El desarrollo de estas competencias se basa en un enfoque integral que incluye autoformación, procedimientos internos, aprendizaje práctico, seguimiento individualizado y la colaboración entre los miembros del equipo. Estos métodos permiten a los docentes y directivos mejorar de manera constante y adaptarse a las necesidades cambiantes de su entorno educativo.

Tabla 31

Análisis de la pregunta 10 de la entrevista a directores

Pregunta 10	**¿Qué tipo de capacitación o desarrollo profesional ha recibido en áreas de colaboración, innovación e inclusión?**
Director/a 1	- En esas áreas es muy poco lo que se recibe por parte del nivel central y queda a nivel de introducción cada una de esas temáticas sin dar

	un seguimiento, los conocimientos adquiridos son por parte de las experiencias y la autoformación.
Director/a 2	- Desde la dirección departamental se ha percibido una iniciativa por las formaciones en los temas de inclusión orientado principalmente a los docentes, en este caso para los directores no se ha recibido ninguna capacitación de esa índole y tampoco de manera particular.
Director/a 3	- Ninguna especifica en esas áreas, el conocimiento en esas temáticas lo he adquirido por autoformación buscando y dando lectura amplia a toda la información a mi alcance hasta tener claridad de lo que se está tratando.
Director/a 4	- Si en este caso la dependencia de primera infancia del Ministerio de Educación nos mantiene actualizados con las formación en temáticas de importancia inclusiva o de diversidad.
Director/a 5	- Recibí durante dos años continuos una formación de igualdad y equidad de género lo cual se proyectó mucho hacia los temas de inclusión.

Análisis de resultados: El análisis de las respuestas revela una clara disparidad en el acceso a la capacitación formal en las áreas de colaboración, innovación e inclusión. Aunque algunos directores han recibido formación en temas de inclusión, particularmente en igualdad y equidad de género, otros indican que la capacitación en estas áreas ha sido limitada o inexistente.

La autoformación emerge como una respuesta común ante la falta de capacitaciones específicas. Varios directores mencionan que han tenido que buscar recursos y leer de manera independiente para adquirir el conocimiento necesario en estas áreas. Esto refleja un alto grado de iniciativa personal y compromiso con el desarrollo profesional, pero también destaca la falta de apoyo estructural por parte de las autoridades educativas.

La dependencia del Ministerio de Educación y otras entidades gubernamentales juega un papel relevante en algunos casos, donde se han percibido intentos de abordar temáticas inclusivas a través de programas de formación, aunque estos esfuerzos parecen ser más dirigidos a los docentes que a los directores. Sin embargo, no todos los directores han tenido acceso a estas oportunidades, lo que sugiere una falta de uniformidad en la oferta formativa.

Algunos directores mencionan programas formativos específicos, como aquellos relacionados con la equidad de género, que han sido útiles para comprender los temas de inclusión en mayor

profundidad. Estos programas, aunque valiosos, no parecen ser parte de una estrategia integral o continua de desarrollo profesional, ya que no cubren de manera amplia otras áreas como la innovación o la colaboración.

Existe una brecha significativa en el acceso a la formación profesional en temas clave para la gestión educativa. La autoformación y las experiencias personales suplen, en muchos casos, la falta de capacitación formal, lo que pone de relieve la necesidad de programas de formación más consistentes, que aborden de manera integral las competencias necesarias para enfrentar los retos de la inclusión, la innovación y la colaboración dentro de las instituciones educativas.

Tabla 32

Análisis de la pregunta 11 de la entrevista a directores

Pregunta 11	**¿Cómo apoya el desarrollo profesional de los docentes para gestionar los cambios en la institución?**
Director/a 1	- En contribución al desarrollo profesional tenemos un acuerdo en la formación constante en temas de salud física y mental o auto cuido luego desde la dirección se está bien atento a todas las convocatorias oficiales a las cuales se tiene completa participación del personal docente.
Director/a 2	- Nos mantenemos informados de los medios oficiales para asistir a cada una de las convocatorias, se incentiva a cada docente que
Director/a 3	- Comunicando las convocatorias oficiales a los compañeros docentes para que participen en todos los procesos formativos que vengan desde el nivel central, también la perseverancia de insistir a llevado a crear una cultura de continuidad de los procesos por parte del personal.
Director/a 4	- Desde mi gestión tienen el total apoyo para el crecimiento profesional, toda iniciativa de conocimiento es bien recibida en esta institución para formar a los docentes y por cuenta propia de ellos se buscan los espacios para agilizar los procesos en los que estén dando ese crecimiento.
Director/a 5	- Principalmente se les transmite todas las convocatorias del medio oficial y se les incentiva a que sean participes de todos los procesos de formación.

Análisis de resultados: En cuanto al desarrollo profesional de los docentes se evidencia un enfoque común, aunque varían en la forma de implementación y en los aspectos que se priorizan. De manera general, hay un compromiso por fomentar la participación en programas de formación oficial, reconociendo que la actualización constante es esencial para gestionar los cambios en la institución.

Se destaca un esfuerzo por promover la formación continua no solo en áreas pedagógicas, sino también en temas relacionados con la salud física y mental de los docentes. Este enfoque integral revela una comprensión de que el bienestar docente es clave para mejorar el rendimiento profesional y enfrentar los desafíos educativos con una actitud más positiva y resiliente. La preocupación por el autocuidado refleja una visión más holística del desarrollo profesional

Otro aspecto que resalta es la comunicación efectiva de las oportunidades de formación. Los directivos se esfuerzan por garantizar que el personal docente esté informado sobre las convocatorias oficiales y, en muchos casos, se les incentiva a participar activamente. Este incentivo no solo se centra en el cumplimiento formal, sino también en la creación de una cultura de crecimiento continuo, donde los docentes adoptan un rol más autónomo y proactivo en su desarrollo.

En algunas instituciones, se observa un fuerte respaldo a iniciativas personales de los docentes, brindándoles libertad y apoyo para buscar oportunidades formativas de manera independiente. Este tipo de apertura y flexibilidad en la gestión fomenta un entorno donde los docentes pueden adaptar su formación a sus necesidades e intereses específicos, promoviendo una cultura de innovación y mejora continua.

Tabla 33

Análisis de la pregunta 12 de la entrevista a directores

Pregunta 12	**¿Qué recursos adicionales cree que serían útiles para mejorar el entorno colaborativo e inclusivo en su escuela, así como para gestionar los cambios?**
Director/a 1	- Recursos técnicos desde el nivel central para que los docentes estén a la vanguardia de los casos más comunes que acontecen en las instituciones y sobre todo en temas de auto cuido para que nuestro recurso humano pueda equilibrar la tensión por sobrecarga de trabajo debido a los constantes cambios del sistema.

Director/a 2	- Considero que son varios los recursos adicionales como docentes enlaces que orienten a los estudiantes en hábitos de estudio, también se requiere de más recursos de infraestructura por la demanda de matrícula nuestras aulas no dan abasto y finalmente se necesitan recursos materiales en cuanto a la innovación de espacios estratégicos como cubículos fijos para lectura, arte u otro tipo de estrategia.
Director/a 3	- Desde nuestro contexto educativo considero que se necesita un presupuesto económico dirigido especialmente a las áreas de formación directas de cada centro, también se requiere de docentes especialistas en cada asignatura y áreas de atención especial e inclusión.
Director/a 4	- Siempre existen diferentes necesidades en el centro educativo pero nuestra filosofía es gestionar agresivamente por medio de los recursos propios, también se solicita apoyo al nivel central pero frecuentemente no se tiene respuesta para lo que se gestiona.
Director/a 5	- Como prioritario seria recursos de infraestructura, equipamiento de recursos tecnológicos y conectividad.

Análisis de resultados: En la priorización de recursos se destacan una variedad de necesidades y enfoques para mejorar el entorno colaborativo e inclusivo y gestionar los cambios en las instituciones educativas.

Se identifica una necesidad generalizada de recursos técnicos y materiales adicionales. El acceso a herramientas y tecnologías actualizadas es considerado fundamental para que los docentes puedan estar al día con los casos más comunes y gestionar los cambios de manera efectiva. Esto incluye recursos para el autocuidado del personal docente, que puede ayudar a equilibrar la carga de trabajo y reducir el estrés asociado con las demandas educativas cambiantes.

Además, hay una necesidad destacada de mejorar la infraestructura física de las escuelas. Se menciona la necesidad de más espacios adecuados, como cubículos fijos para actividades específicas, y la mejora en la conectividad y el equipamiento tecnológico. Estas mejoras en la infraestructura son vistas como esenciales para apoyar un entorno de aprendizaje más

inclusivo y funcional, que permita a los estudiantes y docentes interactuar de manera más efectiva y aprovechar las oportunidades educativas.

La contratación de personal especializado también se considera crucial. Se resalta la necesidad de docentes con habilidades específicas en áreas de atención especial e inclusión, así como especialistas en diversas asignaturas. La presencia de expertos en estas áreas puede proporcionar el apoyo necesario para abordar las necesidades individuales de los estudiantes y fomentar un entorno educativo más inclusivo, se señala una demanda de mayor apoyo económico y recursos provenientes del nivel central.

Aunque algunas instituciones gestionan agresivamente sus recursos propios, a menudo encuentran que el apoyo solicitado no siempre se materializa. Esto sugiere la necesidad de una mejor coordinación y apoyo desde las instancias superiores para abordar de manera más eficaz las necesidades de las instituciones educativas.

Tabla 34

Análisis de la pregunta 13 de la entrevista a directores

Pregunta 13	**¿Qué competencias cree que necesitan más desarrollo entre los directores escolares en el distrito al que pertenece la institución?**
Director/a 1	- Las tecnológicas y las de gestión en general.
Director/a 2	- Las de poder gestionar las necesidades del centro educativo en diferentes entornos y personas.
Director/a 3	- Áreas de liderazgo principalmente, tecnologías básicas y áreas administrativas contables.
Director/a 4	- Competencias de administración escolar, liderazgo al personal,
Director/a 5	- Competencias del uso de tecnologías para los procesos administrativos y en general.

Análisis de resultados: Las respuestas reflejan la percepción de que los directores escolares en el distrito necesitan fortalecer varias competencias clave para mejorar su gestión y liderazgo en los centros educativos.

Existe un consenso sobre la necesidad de desarrollar competencias tecnológicas. Esto incluye el dominio de herramientas digitales para la administración educativa, así como el uso de

tecnologías emergentes en el aula. Estas competencias son esenciales para la gestión eficiente de los procesos administrativos y para la integración de estrategias pedagógicas innovadoras que impulsen el aprendizaje.

Además, se enfatiza la importancia de mejorar las competencias de liderazgo. Los directores requieren habilidades avanzadas para dirigir equipos de trabajo de manera efectiva, motivar al personal docente y promover una cultura escolar que favorezca la inclusión y la colaboración. Un liderazgo fuerte permite gestionar con mayor éxito los cambios y las demandas que enfrentan las instituciones educativas.

Por otra parte, también se menciona la necesidad de reforzar las habilidades en áreas administrativas y contables. Estas competencias son fundamentales para la gestión financiera y operativa de los centros educativos, asegurando una administración adecuada de los recursos y la transparencia en la rendición de cuentas.

La gestión de relaciones interpersonales y con entornos externos es vista como otra área crítica. Los directores deben tener la capacidad de negociar y coordinar eficazmente con diversas partes interesadas, desde las comunidades educativas hasta las autoridades educativas y otros actores externos, para asegurar que las necesidades de la institución sean atendidas de manera integral.

Tabla 35

Análisis de la pregunta 14 de la entrevista a directores

Pregunta 14	**¿Qué mecanismos utiliza para recoger retroalimentación y mejorar continuamente el entorno de enseñanza-aprendizaje?**
Director/a 1	- Desde la dirección se tiene acercamiento directo a los procesos de cada docente, me tomo el tiempo para visitar las aulas, revisar libros o cuadernos, converso con los estudiantes para obtener con precisión el seguimiento del desarrollo académico.
Director/a 2	- Se utilizan rutinariamente listas de cotejo o controles de seguimiento, la observación y sobre todo la retroalimentación de esos datos en las reuniones con docentes. En este caso los docentes se sienten bastante familiarizados con este tipo de procesos y contribuye a cumplir objetivos.

Director/a 3	- Se utilizan los diferentes instrumentos de cumplimiento, sin embargo, se orienta en cada punto de reunión que cada docente lleve al día todas sus obligaciones documentales, en cuanto a la infraestructura es una observación constante de posibles mejoras para mejorar la calidad de la institución y todo aterriza en los procesos administrativos que se van solventado mediante ese equilibrio de cumplir obligaciones.
Director/a 4	- Inicialmente existe un sondeo constante que identifica una amplia gama de criterios de la infraestructura como posibles daños, mantenimiento, reemplazo de mobiliario o material didáctico. También realizo visitas a las aulas durante el desarrollo de clases y se revisa el archivo de los compañeros docentes y partiendo de eso se da la retroalimentación en los espacios de reunión para el fortalecimiento de dificultades encontradas u otras situaciones.
Director/a 5	- En mi gestión de director se utilizan los formatos de cotejo de cumplimiento para verificar el progreso de diferentes actividades previamente planificadas.

Análisis de resultados: En el proceso de recolección de retroalimentación y mejora continua del entorno de enseñanza-aprendizaje, se han identificado diversos mecanismos que han demostrado ser efectivos y otros que aún requieren optimización.

Uno de los mecanismos efectivos incluye el acercamiento directo a los procesos educativos a través de la observación en el aula, la revisión de trabajos y la comunicación directa con los estudiantes. Este enfoque permite una comprensión detallada del desarrollo académico y la identificación precisa de áreas que requieren intervención o refuerzo. Esta metodología proporciona una visión integral y actualizada de la situación en el aula, permitiendo ajustes oportunos para mejorar los resultados educativos.

El uso de listas de cotejo y controles de seguimiento es otro mecanismo valioso. La implementación rutinaria de estos instrumentos y la retroalimentación sistemática en reuniones con docentes facilitan un seguimiento constante y estructurado del desempeño y la efectividad de las estrategias educativas. Esta práctica fomenta una cultura de responsabilidad y mejora continua entre el personal docente, contribuyendo significativamente a la consecución de los objetivos educativos.

La observación constante de la infraestructura y el cumplimiento de las obligaciones documentales también han sido aspectos destacados en el proceso de retroalimentación. La identificación de áreas que requieren mejoras en la infraestructura, junto con la vigilancia del cumplimiento de las responsabilidades documentales por parte de los docentes, asegura que se mantenga un ambiente educativo adecuado y eficiente. Estos esfuerzos garantizan que las condiciones físicas y administrativas del entorno escolar estén alineadas con los objetivos pedagógicos.

Adicionalmente, los sondeos constantes para evaluar la infraestructura y las visitas a las aulas para observar el desarrollo de las clases han sido mecanismos efectivos para recoger retroalimentación. Estas prácticas permiten la identificación de problemas y necesidades en tiempo real, facilitando ajustes rápidos y efectivos para mantener y mejorar la calidad del entorno de aprendizaje.

El uso de formatos de cotejo para verificar el progreso de las actividades planificadas ha demostrado ser útil para el seguimiento y la evaluación continua. Este mecanismo asegura que los objetivos establecidos se cumplan y proporciona una base para ajustes y mejoras en los procesos educativos.

La combinación de observación directa, uso de herramientas de seguimiento, y evaluaciones periódicas de infraestructura y cumplimiento han sido mecanismos clave para recoger retroalimentación y mejorar continuamente el entorno de enseñanza-aprendizaje. Estos enfoques han permitido ajustes oportunos y han contribuido al fortalecimiento de la calidad educativa en la institución.

Tabla 36

Análisis de la pregunta 15 de la entrevista a directores

Pregunta 15	**¿Puede compartir algún ejemplo de una mejora significativa que haya implementado basada en la retroalimentación?**
Director/a 1	- Uno de los grandes logros que hemos considerado es haber priorizado el criterio de asistencia a clases de estudiantes ya que era el mayor problema que no daba soporte al conjunto de estrategias que constantemente se querían implementar, hasta ahora hemos calibrado ese criterio y los resultados son bastante positivos porque existe un enlace directo con el padre familia quien es el que debe estar informado sobre todo el proceso de su hijo.

Director/a 2	- Una mejora significativa es haber logrado la gestión para organizarnos en conjunto con la comunidad de la escuela, donde ese convenido nos ha permitido superar diferentes amenazas del centro en cuanto a contaminación, paso vial, mantenimiento, etc. En la parte pedagógica prevalece una gran mejora en cuanto a los procesos de planificación de parte los docentes que se mantienen al día dando una respuesta positiva a los métodos de control que desde la dirección se emplean.
Director/a 3	- Una mejora bastante significativa fue la rehabilitación de las actividades extracurriculares de la institución en cuanto a la organización del personal, debido a que no se daban eventualidades por falta de iniciativa de otras gestiones en mi gestión se instaló ese mecanismo para diferentes eventualidades de cada año lectivo obteniendo el apoyo y la satisfacción de los padres de familia.
Director/a 4	- Desde mi gestión los más significativo es haber gestionado el equipamiento de recursos tecnológicos a todas las aulas de la institución, se reconoce que este insumo ha sido el vehículo que ha permitido el mejorar todos los procesos formativos.
Director/a 5	- Basado en los mecanismos de control al que los docentes ya están familiarizados se detectan los principales desafíos o dificultades al ejecutar adecuaciones curriculares, la mayor experiencia a esto ha sido que los docentes han tomado iniciativa por capacitarse en ellos mismos y compartir todo lo necesario para trabajar al mismo nivel.

Análisis de resultados: La implementación de mejoras significativas basadas en la retroalimentación ha dado lugar a avances clave en la gestión educativa, revelando cómo las acciones informadas pueden transformar el entorno escolar.

Un notable éxito ha sido la reforma en el enfoque hacia la asistencia escolar. Se identificó que el ausentismo de los estudiantes estaba afectando negativamente la eficacia de las estrategias educativas. En respuesta, se priorizó la comunicación directa con los padres para asegurar que estuvieran informados y comprometidos con el proceso educativo de sus hijos. Este ajuste ha resultado en una mejora considerable en la asistencia y, por ende, en el rendimiento académico, subrayando la importancia del involucramiento de la familia en la educación.

Otro ejemplo de éxito es la colaboración con la comunidad para resolver problemas de infraestructura y mantenimiento. Al organizarse conjuntamente con la comunidad escolar, se han abordado eficazmente cuestiones como la contaminación y el mantenimiento de las instalaciones. Este enfoque colaborativo ha no solo mejorado las condiciones físicas del entorno escolar, sino también optimizado los procesos pedagógicos. La participación de los docentes en la planificación y ejecución de métodos de control ha sido clave para esta mejora, destacando la relevancia de un entorno bien mantenido para una enseñanza efectiva.

La reorganización de las actividades extracurriculares ha sido otra mejora significativa. Al establecer mecanismos claros para manejar las eventualidades y coordinar al personal, se ha fortalecido la oferta extracurricular, mejorando la satisfacción de los padres y enriqueciendo la experiencia educativa de los estudiantes. Esta reforma ha demostrado que una planificación y organización adecuadas son fundamentales para el éxito de las actividades escolares fuera del aula.

La inversión en recursos tecnológicos también ha sido un cambio transformador. Dotar a todas las aulas con tecnología avanzada ha facilitado una enseñanza más dinámica e interactiva. Este recurso ha permitido a los docentes adaptar sus métodos de enseñanza a las necesidades actuales, mejorando la calidad del aprendizaje y la capacidad de los estudiantes para interactuar con el contenido de manera efectiva.

La mejora en la adecuación curricular ha sido significativa. La detección de desafíos a través de mecanismos de control y la posterior iniciativa de los docentes para capacitarse y colaborar han elevado el nivel de competencia general. Esta autoformación y el intercambio de conocimientos entre el personal han optimizado la implementación de estrategias curriculares, resaltando cómo el desarrollo profesional continuo puede impactar positivamente en la calidad educativa.

4.1.3 Relación entre resultados de entrevistas y teorías del estudio de entrevistas a directores

El análisis de las entrevistas a los directores de las instituciones públicas de educación básica del área metropolitana de San Salvador ha permitido observar los diferentes enfoques y estrategias que emplean para enfrentar los desafíos del entorno educativo actual. En general, los directores han mostrado una comprensión de los cambios que exige el sistema educativo, aunque sus competencias para gestionarlos varían según la formación previa, las experiencias individuales y los recursos disponibles en sus instituciones. La pregunta de investigación, que

indaga si los directores poseen las competencias necesarias para gestionar eficazmente estos cambios, encuentra respuestas matizadas en los hallazgos.

De manera general, se evidencia que los directores reconocen la importancia de contar con habilidades en áreas como la gestión escolar, el liderazgo y la innovación educativa. No obstante, el grado en que estas competencias se encuentran desarrolladas y aplicadas varía significativamente entre las diferentes instituciones. En muchos casos, los directores han expresado que su formación ha sido insuficiente para enfrentar los nuevos desafíos, como la inclusión de tecnologías, la adaptación a políticas educativas innovadoras y la atención a la diversidad en el aula. Sin embargo, muchos también han recurrido a la autoformación y a la colaboración entre colegas para suplir estas carencias, demostrando una disposición positiva hacia la mejora continua, lo que refleja una actitud de liderazgo transformacional.

Al vincular estos resultados con el enfoque de competencias profesionales presente en el marco teórico, específicamente con autores como Boyatzis (1982), quien define las competencias como una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar un rol de manera eficaz, se puede concluir que si bien algunos directores han desarrollado competencias clave para la gestión de sus instituciones, otros carecen de formación específica en áreas estratégicas como el liderazgo transformacional y la gestión del cambio. Estos conceptos, ampliamente abordados en el marco teórico, destacan la necesidad de que los líderes educativos no solo posean conocimientos técnicos, sino también habilidades interpersonales y la capacidad de generar innovación y adaptación dentro de sus equipos de trabajo.

Además, la teoría del liderazgo transformacional, que sostiene que los líderes deben ser capaces de inspirar y motivar a su equipo para alcanzar objetivos colectivos y enfrentar los cambios con una visión a largo plazo, encuentra cierta resonancia en los resultados. Algunos directores demostraron una inclinación a promover la colaboración y la mejora continua dentro de sus escuelas, lo que está alineado con esta teoría. Sin embargo, la falta de formación específica y el acceso limitado a recursos estructurados de capacitación impiden que estos líderes logren un impacto transformador sostenido.

Los resultados de las entrevistas sugieren que los directores, en su mayoría, no poseen plenamente las competencias necesarias para gestionar eficazmente los cambios que demanda el entorno educativo actual, tal como plantea la pregunta de investigación. Si bien existen ejemplos aislados de directores que han desarrollado estrategias eficaces de liderazgo y gestión, el entorno cambiante y las crecientes demandas requieren de un fortalecimiento en

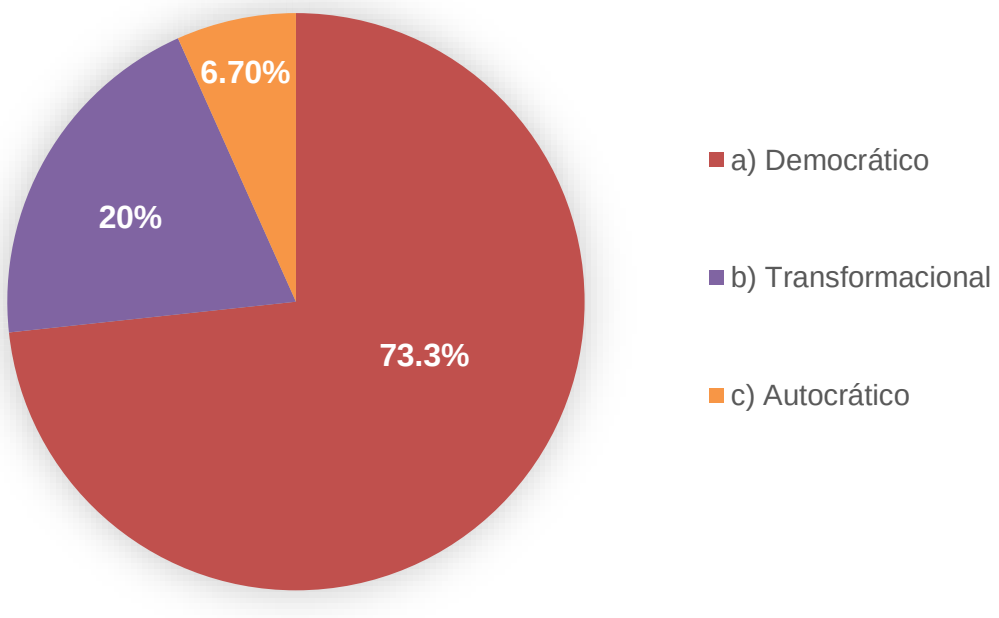
áreas clave. Estos resultados refuerzan la importancia de implementar programas de capacitación continua y de dotar a los directores de herramientas para gestionar los desafíos actuales, lo que se relaciona estrechamente con las teorías del liderazgo transformacional y la gestión del cambio presentadas en el marco teórico.

4.2 Análisis de resultados de cuestionarios a docentes

Objetivo específico 1: Identificar las principales competencias de liderazgo que los directores escolares necesitan para gestionar eficazmente los cambios en el entorno educativo de las instituciones públicas de educación básica del área metropolitana de San Salvador, pertenecientes al Distrito 03-06.

Figura 4

Pregunta 1 ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo de su director/a académico?



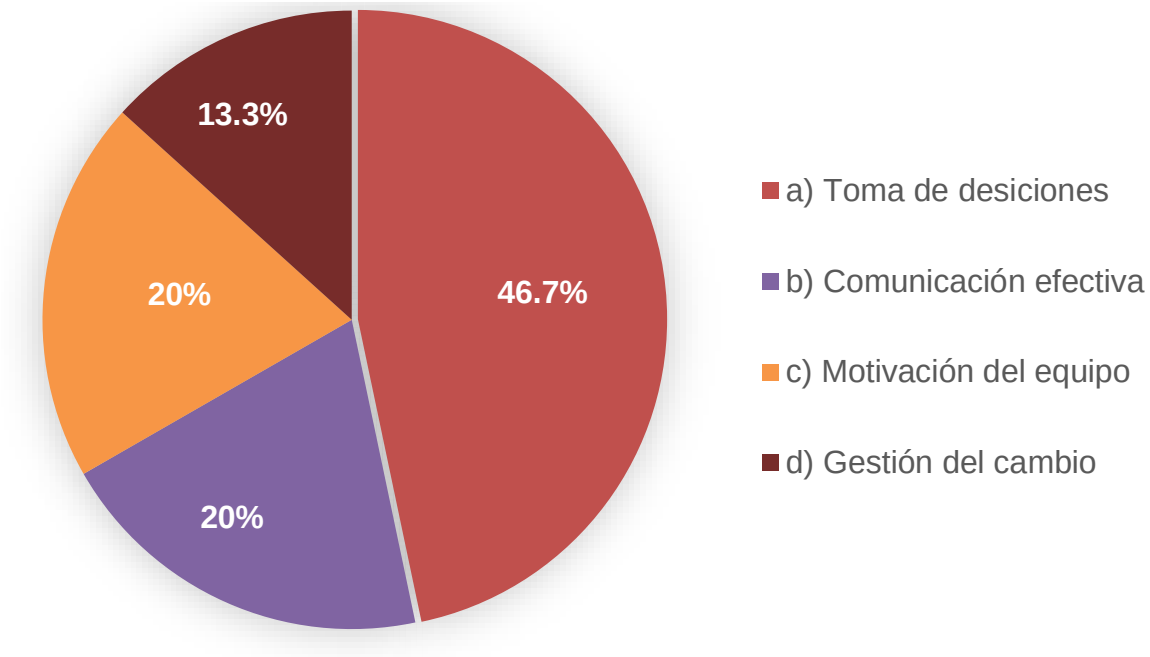
En el estudio realizado de cinco instituciones educativas, la mayoría de los docentes encuestados, un 73.3%, describe el estilo de liderazgo de su director/a académico como democrático. Esto refleja una percepción generalizada de que la dirección académica fomenta la participación del personal docente en la toma de decisiones, promoviendo un ambiente colaborativo y basado en el consenso. Un 20% de los docentes identifica el liderazgo como transformacional, lo que sugiere que también se valora un enfoque en la inspiración y motivación del equipo, impulsando cambios positivos y el desarrollo profesional dentro de las

escuelas. Por otro lado, un 6.7% de los docentes percibe el estilo de liderazgo como autocrático, indicando que una minoría experimenta una gestión más centralizada y controlada.

Estos resultados sugieren que, en general, los directores académicos en estas cinco escuelas son vistos como líderes inclusivos y orientados al trabajo en equipo, con un enfoque significativo en la transformación y mejora continua. Sin embargo, existe una pequeña proporción de docentes que percibe un liderazgo más autoritario, lo que podría señalar áreas para reflexionar y ajustar en ciertas escuelas o contextos específicos.

Figura 5

Pregunta 2 ¿Qué competencias de liderazgo considera que su director/a tiene más fortalecidas?



En el estudio realizado los docentes identificaron que la competencia de liderazgo más fortalecida en sus directores/as académicos es la toma de decisiones, con un 46.7% de los encuestados señalándola como la habilidad más destacada. Esto sugiere que la mayoría de los docentes perciben a sus directores/as como líderes capaces de evaluar situaciones y tomar decisiones acertadas de manera eficiente.

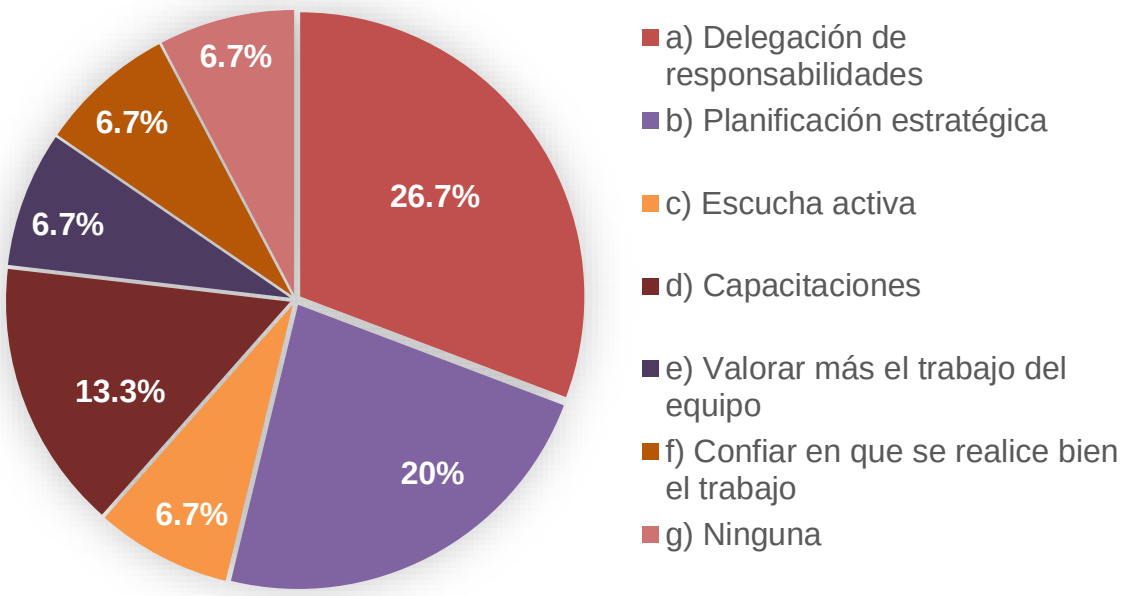
Además, un 20% de los docentes considera que la comunicación efectiva es una de las competencias más fuertes, lo que indica que una parte significativa del cuerpo docente valora la claridad y la transparencia con la que sus directores/as transmiten información. De igual forma, un 20% de los encuestados destaca la motivación del equipo, lo que refleja que una

porción importante de los docentes aprecia los esfuerzos de sus directores/as para inspirar y mantener al equipo comprometido.

Finalmente, un 13.3% de los docentes identifica la gestión del cambio como la competencia más fortalecida, lo que sugiere que algunos docentes valoran la capacidad de sus directores/as para adaptarse y liderar en contextos de transformación.

Figura 6

Pregunta 3 ¿En qué aspectos considera que su director/a podría mejorar en términos de liderazgo?



En el estudio realizado los docentes señalaron varias áreas en las que consideran que sus directores/as académicos podrían mejorar en términos de liderazgo. El aspecto más mencionado fue la delegación de responsabilidades, con un 26.7% de los encuestados destacando que sus directores/as podrían confiar más en su equipo y delegar tareas de manera más efectiva. Esto sugiere que algunos docentes perciben una centralización excesiva en la toma de decisiones o en la ejecución de tareas, lo que podría limitar el potencial del equipo.

La planificación estratégica fue identificada por un 20% de los docentes como un área de mejora, indicando la necesidad de una visión más clara y a largo plazo en la gestión académica. Otros aspectos señalados, como la escucha activan (6.7%), las capacitaciones (6.7%), y la valoración del trabajo del equipo (6.7%), reflejan que una minoría de docentes percibe

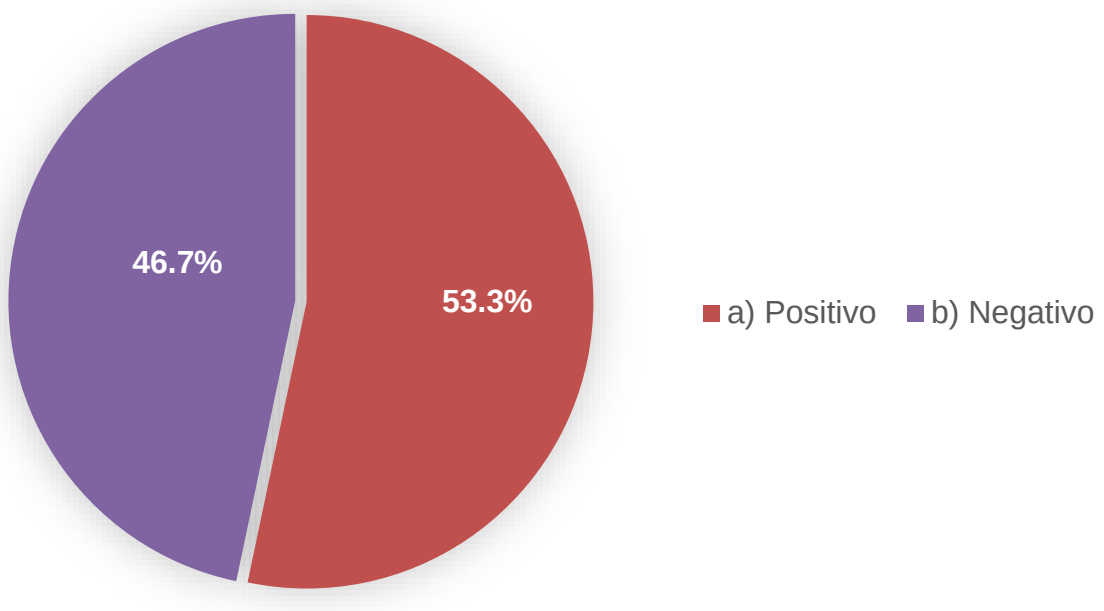
oportunidades para mejorar la comunicación, el apoyo al desarrollo profesional y el reconocimiento del esfuerzo del personal.

Además, un 6.7% de los encuestados mencionó la necesidad de que los directores/as confíen más en que se realice bien el trabajo, lo que sugiere que algunos docentes sienten la necesidad de mayor autonomía y confianza por parte de sus líderes. Sin embargo, otro 6.7% indicó que no considera necesario ningún cambio, lo que podría reflejar una satisfacción con el liderazgo actual.

Los docentes identifican la delegación de responsabilidades y la planificación estratégica como las principales áreas de mejora, también señalan la importancia de fortalecer la escucha activa, las capacitaciones, el reconocimiento del trabajo del equipo, y la confianza en la ejecución del trabajo. Estos hallazgos pueden guiar a los directores/as en su desarrollo continuo como líderes académicos.

Figura 7

Pregunta 4 ¿Cómo ha sido su experiencia con la implementación de nuevas políticas educativas o programas en la institución?



La implementación de nuevas políticas educativas o programas en la institución ha sido recibida de manera muy favorable por el equipo docente. Un 53.3% de los encuestados describe su experiencia como positiva, lo que indica que una mayoría significativa de los docentes ha encontrado beneficios y mejoras en su práctica diaria como resultado de estas iniciativas. Esto

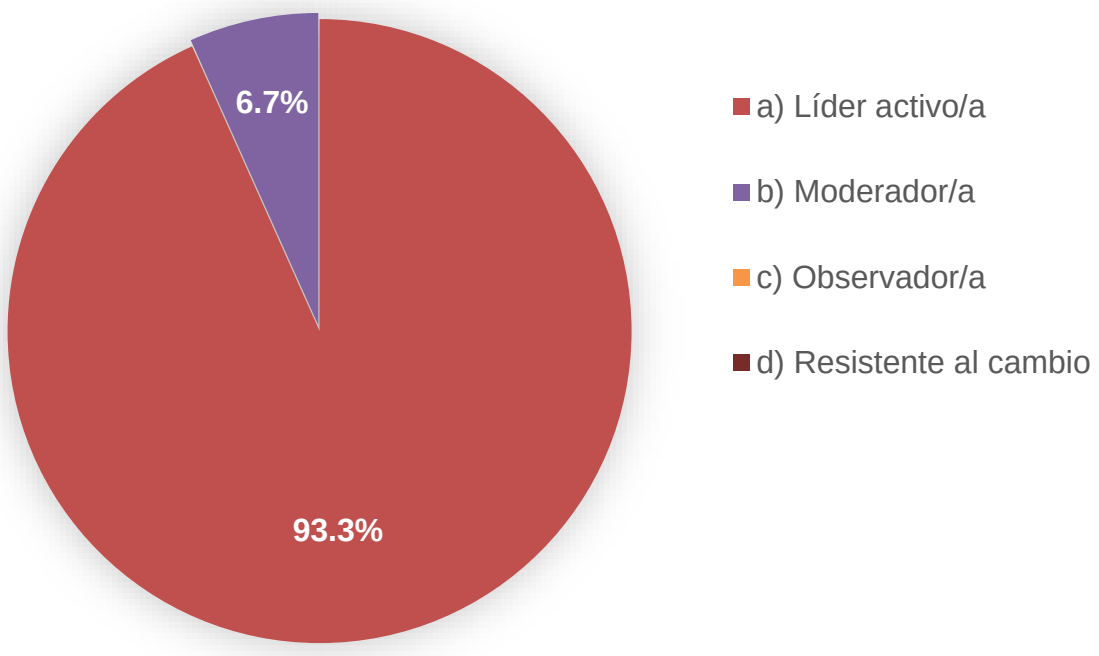
sugiere que los cambios han sido en gran parte efectivos y han cumplido con las expectativas generales.

Por otro lado, un 46.7% califica su experiencia como muy positiva, lo que resalta que casi la mitad de los docentes no solo están satisfechos, sino que también sienten un entusiasmo notable hacia las nuevas políticas o programas implementados. Este nivel de aprobación sugiere que los cambios han logrado no solo ser bien aceptados, sino que han generado un impacto especialmente positivo, quizás mejorando aspectos clave como la calidad educativa, la organización del trabajo o la motivación del equipo docente.

Estos resultados revelan un alto grado de satisfacción entre los docentes con respecto a la implementación de nuevas políticas o programas en la institución. La respuesta mayoritariamente positiva indica que las iniciativas introducidas han tenido éxito en mejorar el entorno educativo, contribuyendo al desarrollo profesional de los docentes y posiblemente elevando los estándares de enseñanza y aprendizaje en la institución.

Figura 8

Pregunta 5 ¿Qué rol ha tenido el director/a en facilitar la implementación de estas políticas o programas?



Los resultados muestran que el director/a ha jugado un papel crucial en la implementación de las nuevas políticas o programas en la institución, con una abrumadora mayoría de los docentes, un 93.3%, describiéndolo/a como un líder activo/a. Esto indica que el director/a no

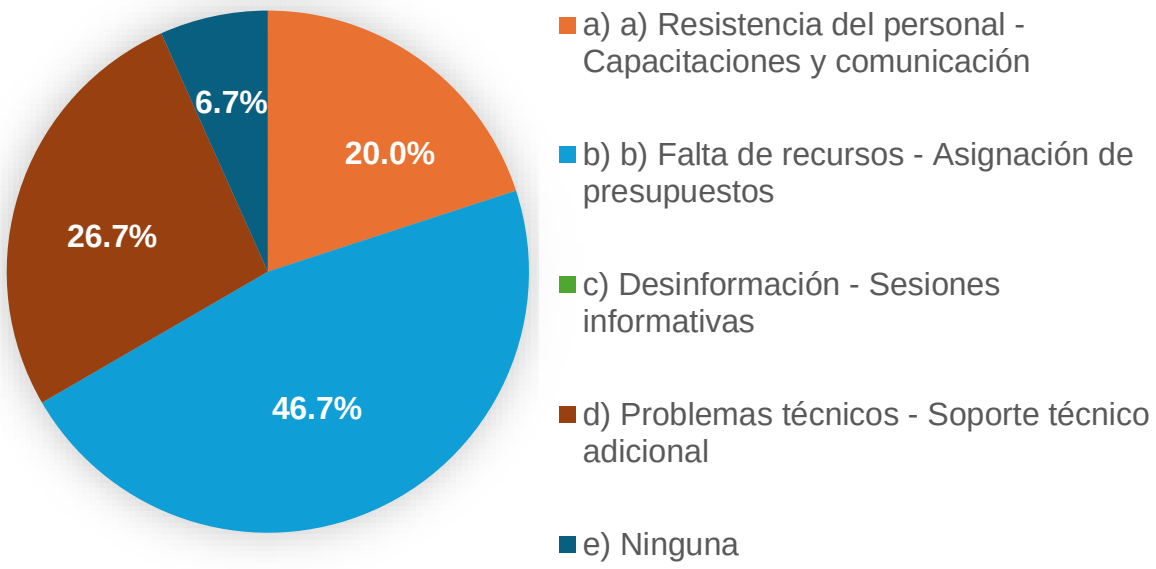
solo ha apoyado estas iniciativas, sino que ha estado profundamente involucrado/a en su ejecución, guiando al equipo docente y asegurando que los cambios se implementen de manera efectiva.

Un 6.7% de los encuestados percibe al director/a como un moderador, lo que sugiere que, aunque su papel ha sido menos directivo, ha facilitado la implementación al promover el diálogo y la colaboración entre el personal docente. Es significativo que ninguno de los docentes describa al director/a como observador o resistente al cambio, lo que refuerza la percepción de un liderazgo proactivo y comprometido con el éxito de las nuevas políticas.

Los resultados destacan el rol fundamental del director/a como un líder dinámico en el proceso de implementación de nuevas políticas o programas, mostrando un alto nivel de implicación y apoyo que ha sido clave para el éxito de estas iniciativas en la institución.

Figura 9

Pregunta 6 ¿Qué desafíos ha enfrentado durante la implementación de nuevas políticas o programas y cómo fueron abordados?



Durante la implementación de nuevas políticas o programas educativos, los docentes han identificado varios desafíos significativos. El desafío más comúnmente mencionado fue la falta de recursos, específicamente en relación con la asignación de presupuestos, señalada por un 46.7% de los encuestados. Esto indica que la limitación de recursos financieros ha sido un obstáculo importante, posiblemente afectando la capacidad de llevar a cabo ciertas iniciativas

de manera efectiva. La asignación de presupuestos se ha convertido, por lo tanto, en un área crítica que requirió atención para garantizar el éxito de la implementación.

Otro 26.7% de los docentes menciona los problemas técnicos como un desafío, que fue abordado mediante la provisión de soporte técnico adicional. Esto sugiere que la adopción de nuevas tecnologías o sistemas dentro de las políticas o programas pudo haber encontrado dificultades iniciales, pero que se intentó mitigar estas barreras proporcionando el apoyo técnico necesario.

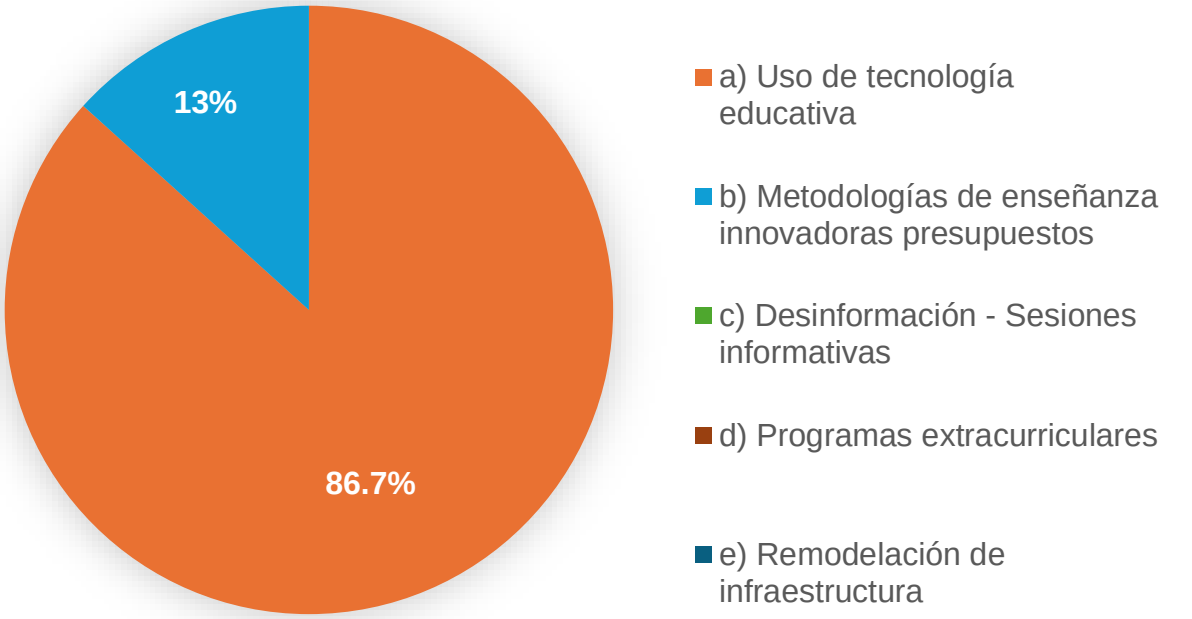
Además, un 20% de los encuestados destaca la resistencia del personal como un desafío, que fue abordado mediante capacitaciones y una comunicación más efectiva. Esto refleja que, aunque hubo cierta reticencia inicial por parte del personal, se implementaron estrategias de formación y comunicación para superar esta resistencia y facilitar la aceptación de los cambios.

Finalmente, un 6.7% de los docentes señaló que no enfrentaron ningún desafío, lo que podría indicar que en algunas áreas o para ciertos docentes, la implementación fue fluida y sin complicaciones.

Los principales desafíos durante la implementación de nuevas políticas o programas fueron la falta de recursos y problemas técnicos, que fueron abordados a través de ajustes presupuestarios y soporte técnico adicional. La resistencia del personal docente también se manejó mediante capacitaciones y mejoras en la comunicación, lo que sugiere un enfoque proactivo para superar los obstáculos y asegurar una implementación exitosa.

Figura 10

Pregunta 7 ¿Qué innovaciones o cambios educativos ha visto implementadas en su escuela en los últimos 3 años?



En los últimos tres años, los docentes han observado una clara tendencia hacia la innovación educativa en su escuela, con un enfoque predominante en el uso de tecnología educativa. Un 86.7% de los encuestados destaca la incorporación de herramientas y plataformas tecnológicas como el cambio más significativo. Esto sugiere que la institución ha priorizado la integración de tecnología en el aula, posiblemente para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, facilitar la educación a distancia, o modernizar las prácticas pedagógicas.

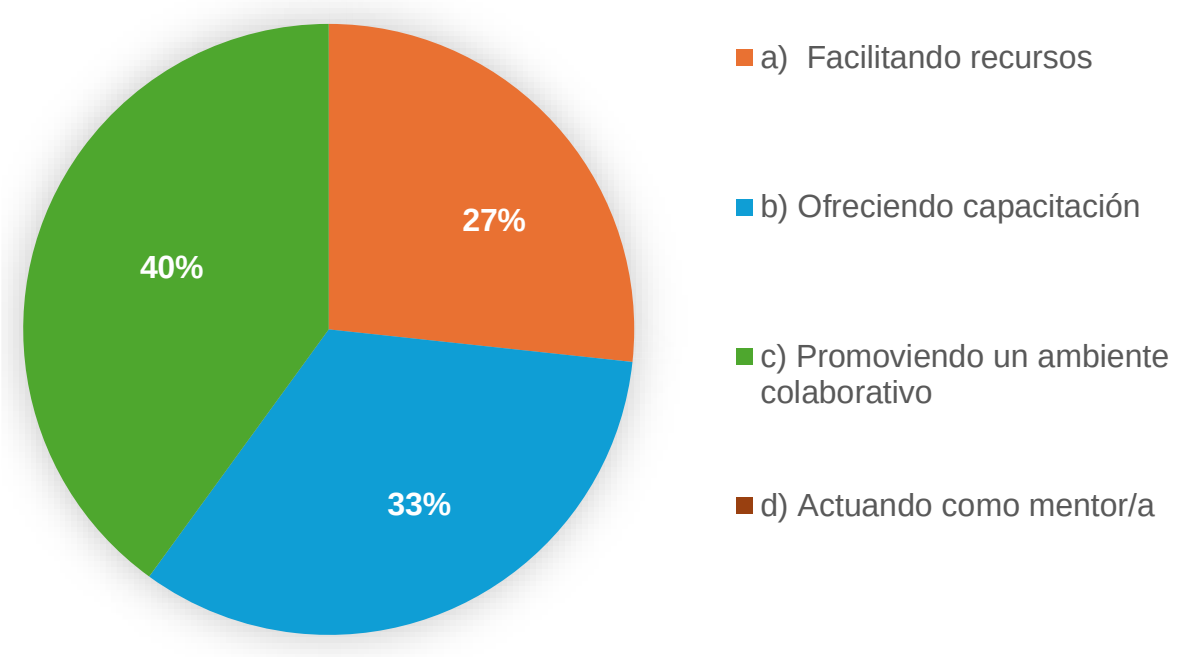
Además, un 13.3% de los docentes menciona la implementación de metodologías de enseñanza innovadoras, lo que indica que, aunque en menor medida, también se han adoptado nuevas estrategias pedagógicas para mejorar la efectividad de la enseñanza. Este enfoque puede incluir técnicas como el aprendizaje basado en proyectos, la enseñanza personalizada o el uso de enfoques pedagógicos más participativos.

Es notable que ninguna de las respuestas menciona la implementación de programas extracurriculares o remodelación de infraestructura, lo que sugiere que las innovaciones recientes han estado centradas principalmente en la modernización tecnológica y pedagógica, en lugar de en cambios físicos o en la expansión de actividades fuera del currículo regular.

Los últimos tres años han sido testigos de una fuerte inversión en tecnología educativa en la escuela, acompañada de algunas iniciativas en metodologías de enseñanza innovadoras, marcando una clara dirección hacia la modernización del entorno educativo y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Figura 11

Pregunta 8 ¿Cómo ha apoyado su director/a estas innovaciones o cambios educativos?



Los docentes han reconocido el papel crucial del director/a en el apoyo a las innovaciones y cambios educativos en la escuela. Un 40% de los docentes encuestados resalta que el director/a ha sido fundamental en promover un ambiente colaborativo, lo que ha facilitado la adopción de nuevas prácticas. Fomentar la cooperación y el trabajo en equipo ha sido un factor clave para asegurar que las innovaciones se integren de manera efectiva en el entorno escolar.

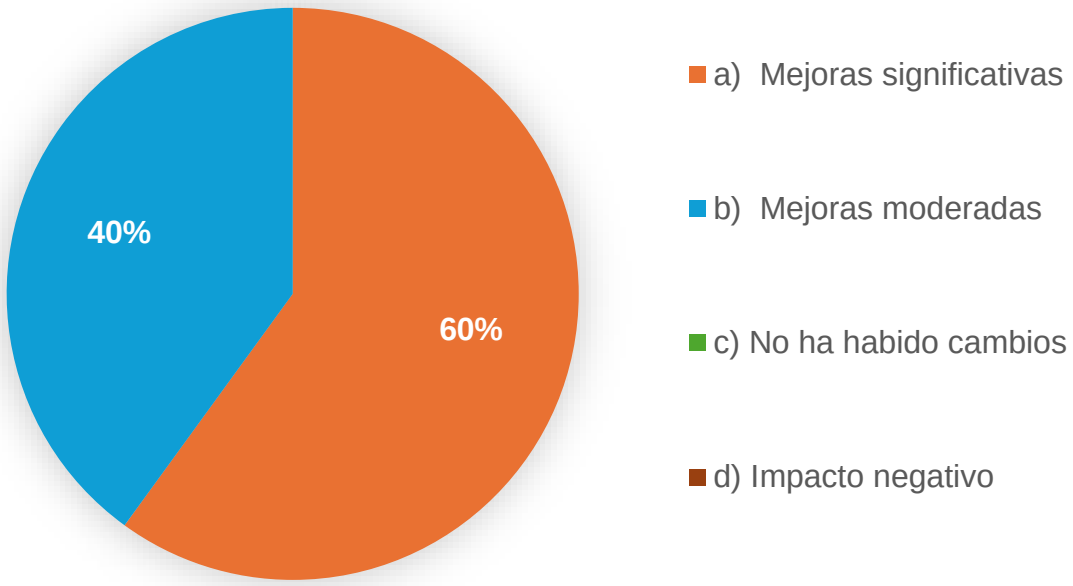
Además, un 33.3% señala que el director/a ha apoyado las innovaciones ofreciendo capacitación. Esto demuestra un compromiso con el desarrollo profesional del personal docente, asegurando que los profesores estén preparados para implementar nuevas tecnologías y metodologías con confianza y competencia.

Otro 26.7% de los docentes indica que el director/a ha jugado un papel importante en facilitar recursos, lo que incluye la provisión de herramientas tecnológicas y materiales necesarios para que las innovaciones puedan llevarse a cabo de manera adecuada.

No obstante, ninguno de los encuestados mencionó que el director/a haya actuado como mentor/a en este proceso, lo que sugiere que el apoyo brindado ha estado más enfocado en la gestión de recursos y en la creación de un entorno propicio para la colaboración, en lugar de en el acompañamiento individualizado de los docentes.

Figura 12

Pregunta 9 ¿Qué impacto han tenido estas innovaciones en su práctica docente y en el aprendizaje de los estudiantes?



Las innovaciones implementadas en la escuela han tenido un impacto positivo considerable tanto en la práctica docente como en el aprendizaje de los estudiantes. Un 60% de los docentes reporta mejoras significativas, indicando que la mayoría ha observado cambios profundos en su forma de enseñar y en los resultados de los estudiantes. Estas mejoras pueden incluir una mayor eficacia en la enseñanza, una mejor adaptación de las lecciones a las necesidades de los alumnos, y un aumento en la participación y el compromiso estudiantil.

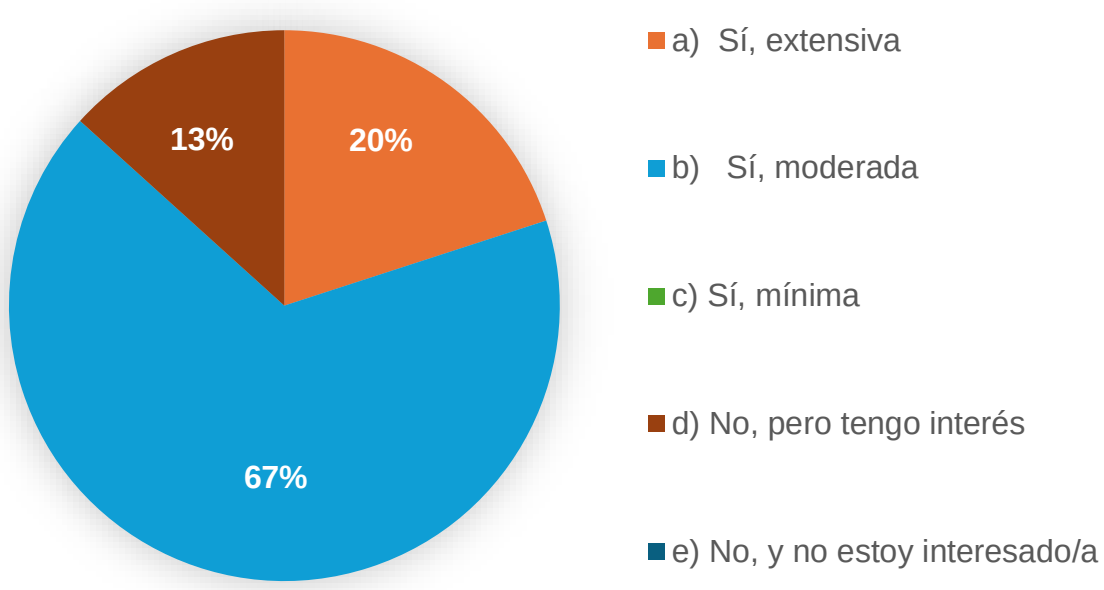
El 40% de los docentes ha experimentado mejoras moderadas, lo que refleja que, aunque el impacto no ha sido tan drástico, las innovaciones han contribuido positivamente al proceso educativo, mejorando aspectos clave de la enseñanza y del aprendizaje de manera constante.

Ninguno de los docentes informó de la ausencia de cambios o de un impacto negativo, lo que refuerza la idea de que las innovaciones han sido bien recibidas y han producido resultados

beneficiosos en el entorno educativo. Estos resultados sugieren un éxito en la implementación de las nuevas estrategias, con un efecto claramente positivo en el desarrollo académico.

Figura 13

Pregunta 10 ¿Ha recibido capacitación o desarrollo profesional en áreas de innovación educativa y tecnológicas?



La mayoría de los docentes ha recibido capacitación en innovación educativa y tecnologías, aunque en distintos grados. Un 66.7% ha recibido capacitación moderada, lo que indica que la mayoría ha sido formada de manera suficiente para incorporar nuevas tecnologías y métodos innovadores en su enseñanza, aunque aún podría beneficiarse de una formación más completa.

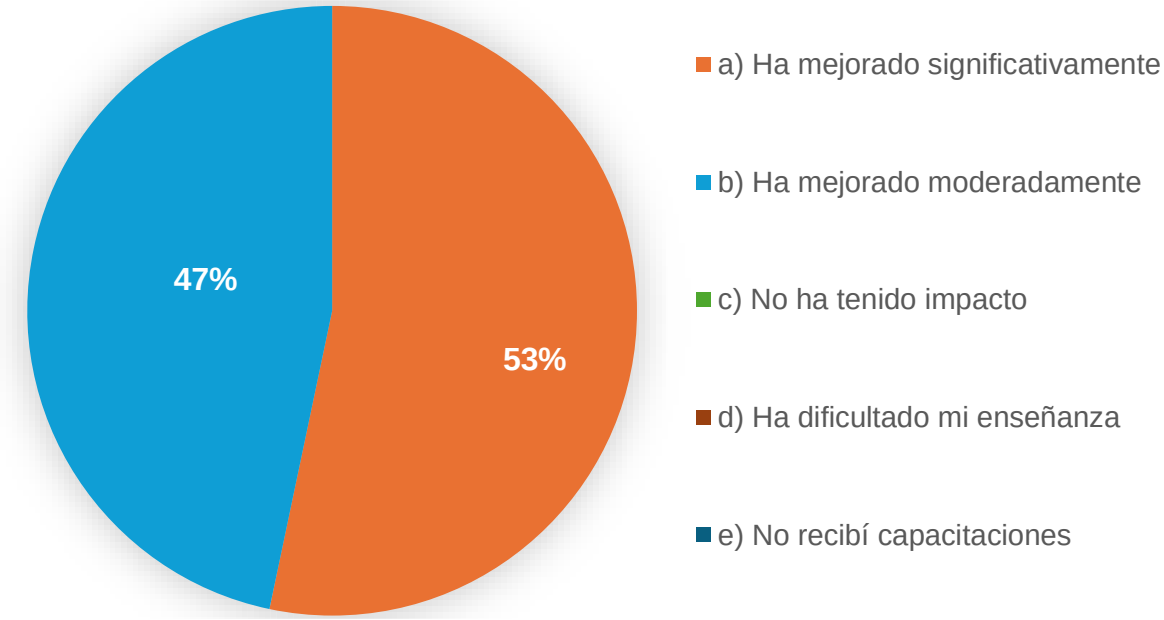
Un 20% ha recibido capacitación extensiva, lo que significa que una parte significativa del personal docente ha tenido acceso a formación detallada y profunda, permitiéndoles aplicar innovaciones con eficacia en su práctica educativa.

Un 13.3% de los encuestados no ha recibido capacitación, pero muestra interés en hacerlo, lo que sugiere una demanda adicional por parte de los docentes que podría ser abordada para asegurar que todos estén bien preparados para enfrentar los retos de la innovación educativa y tecnológica.

Ninguno de los docentes reportó haber recibido capacitación mínima ni manifestó desinterés en recibirla, lo que refleja un compromiso generalizado con el desarrollo profesional y una disposición a mejorar sus habilidades en áreas clave de innovación. Estos resultados subrayan la importancia de continuar ofreciendo oportunidades de formación, garantizando que todo el personal docente esté bien equipado para implementar con éxito las innovaciones en sus aulas.

Figura 14

Pregunta 11 ¿Cómo ha influido esta capacitación en su enseñanza o desarrollo profesional en áreas de innovación educativa y tecnológicas?



La capacitación en áreas de innovación educativa y tecnológicas ha tenido un impacto claramente positivo en la enseñanza y el desarrollo profesional de los docentes. Un 53.3% de los encuestados afirma que su práctica ha mejorado significativamente gracias a esta formación, lo que indica que más de la mitad de los docentes ha experimentado avances notables en su capacidad para integrar nuevas tecnologías y métodos innovadores en su enseñanza. Esto sugiere que la capacitación ha sido efectiva y ha contribuido de manera importante a su desarrollo profesional.

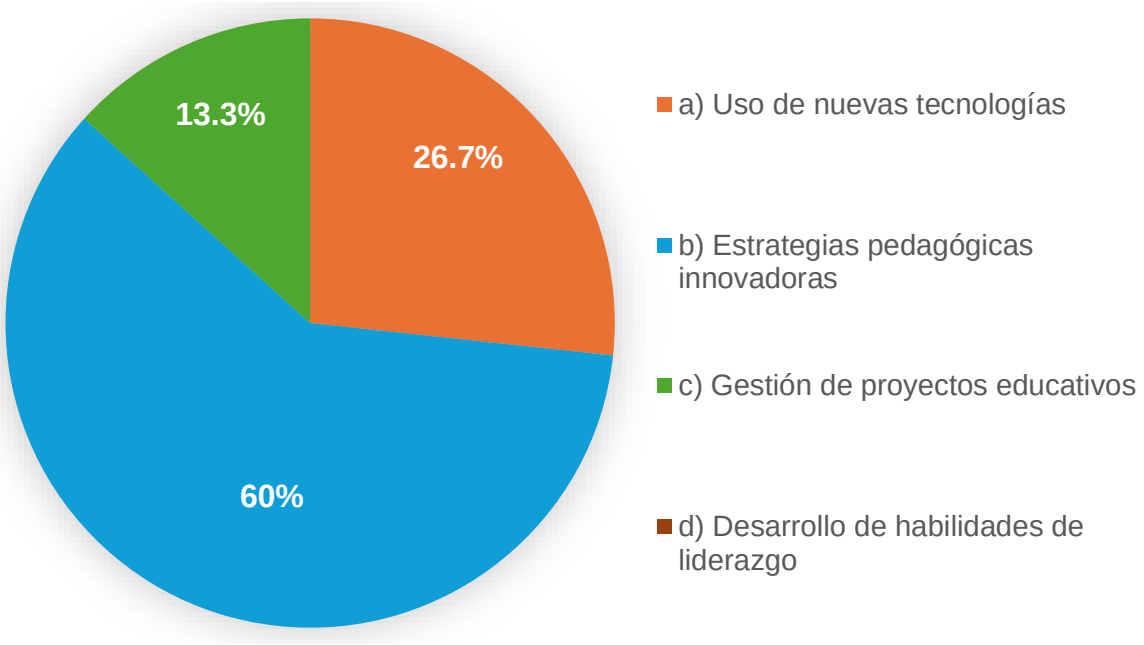
El 46.7% restante reporta que su enseñanza ha mejorado moderadamente, lo que refleja un impacto positivo, aunque menos drástico. Estos docentes han percibido beneficios claros, aunque es posible que todavía haya áreas donde puedan seguir mejorando con más formación o práctica.

Es significativo que ninguno de los encuestados haya reportado una falta de impacto o dificultades en su enseñanza debido a la capacitación, lo que refuerza la efectividad de los programas de desarrollo profesional en estas áreas. Tampoco hubo docentes que indicaran no haber recibido capacitación, lo que sugiere un acceso generalizado a estas oportunidades de formación en la institución.

Los resultados destacan que la capacitación en innovación educativa y tecnología ha sido un factor clave para mejorar la enseñanza, con efectos positivos tanto significativos como moderados en la mayoría de los docentes.

Figura 15

Pregunta 12 ¿Qué tipo de formación adicional cree que sería beneficiosa para mejorar su práctica docente y apoyar la gestión de la innovación o cambios en la institución?



Los docentes han identificado claramente áreas donde consideran que la formación adicional podría ser beneficiosa para mejorar su práctica docente y apoyar la gestión de la innovación en la institución. Un 60% de los encuestados considera que la formación en estrategias pedagógicas innovadoras sería especialmente valiosa. Esto sugiere un fuerte interés en adquirir nuevas metodologías de enseñanza que puedan mejorar la eficacia educativa y mantener el compromiso de los estudiantes, destacando la importancia de innovar en las prácticas pedagógicas para adaptarse a los desafíos actuales en la educación.

Un 26.7% de los docentes señala la formación en el uso de nuevas tecnologías como una necesidad clave. Aunque muchos ya han integrado la tecnología en su enseñanza, este grupo busca profundizar en su conocimiento y habilidades para utilizar herramientas tecnológicas de manera más efectiva y avanzada, reflejando la creciente importancia de la tecnología en el entorno educativo.

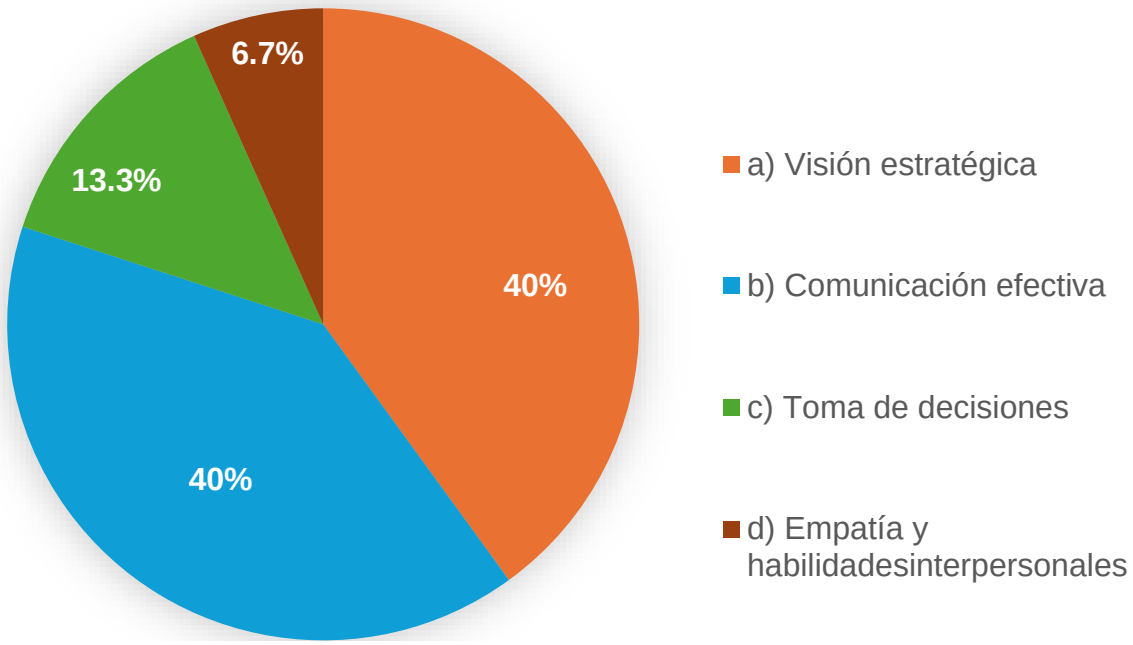
Por otro lado, un 13.3% de los encuestados cree que la gestión de proyectos educativos es un área donde la formación adicional podría ser beneficiosa. Esto indica una necesidad de fortalecer las competencias en planificación, organización y ejecución de proyectos que puedan impulsar cambios e innovaciones a nivel institucional.

Es notable que ningún docente haya expresado interés en el desarrollo de habilidades de liderazgo en este contexto, lo que podría sugerir que se sienten suficientemente capacitados en este aspecto o que, en este momento, ven otras áreas como más prioritarias para su desarrollo profesional.

Los resultados indican que los docentes buscan principalmente formación en estrategias pedagógicas innovadoras y el uso de nuevas tecnologías, áreas que consideran esenciales para mejorar su práctica y apoyar la gestión de la innovación en la institución.

Figura 16

Pregunta 13 ¿Qué competencias cree que son esenciales para que los directores escolares lideren eficazmente?



Los docentes destacan varias competencias clave que consideran esenciales para un liderazgo escolar eficaz, subrayando tanto habilidades estratégicas como interpersonales.

Un 40% de los encuestados identifica la visión estratégica como una competencia fundamental. Esto refleja la importancia de que los directores/as escolares tengan la capacidad de trazar y comunicar un plan claro a largo plazo, alineando los recursos y esfuerzos de la escuela hacia metas específicas. La visión estratégica permite anticipar desafíos, aprovechar oportunidades y guiar a la institución en una dirección coherente, asegurando que todas las decisiones y acciones estén alineadas con el objetivo general de la escuela.

Igualmente, un 40% de los docentes considera que la comunicación efectiva es crucial para un liderazgo exitoso. Un director/a con habilidades comunicativas sobresalientes puede articular expectativas, motivar al personal, y fomentar un ambiente de transparencia y colaboración. La comunicación efectiva también facilita la gestión de conflictos, asegura que todos los miembros del equipo estén informados y alineados, y promueve un clima de confianza y respeto en la comunidad escolar.

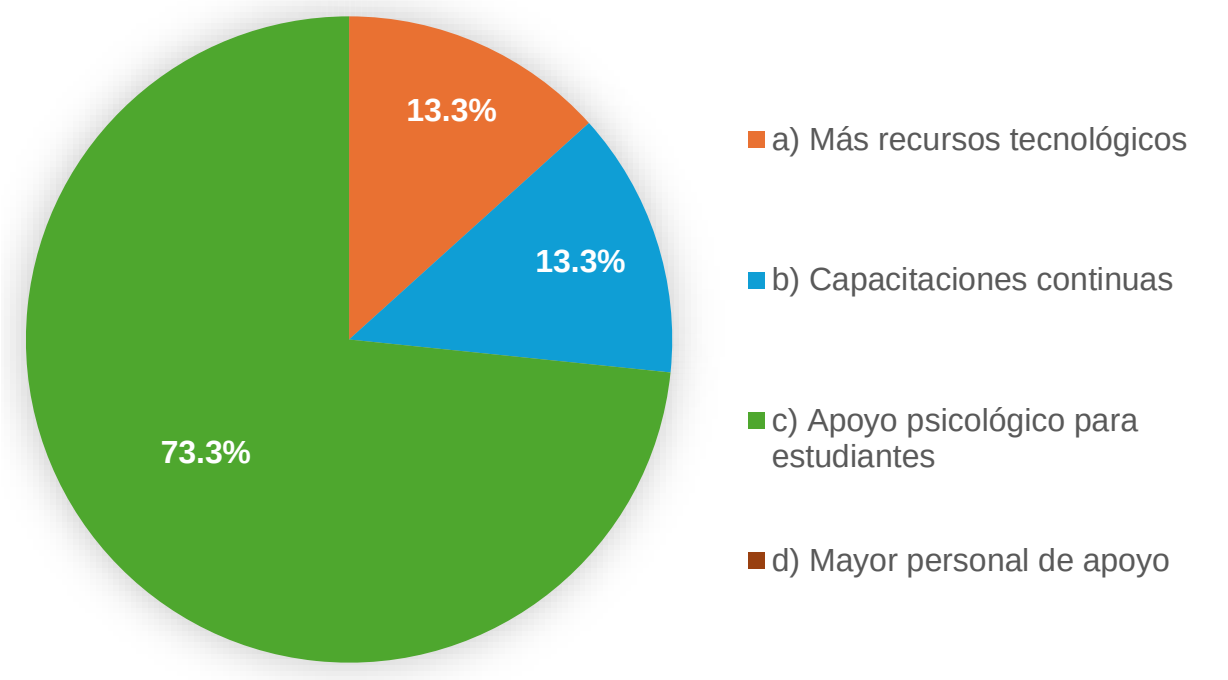
La toma de decisiones es destacada por un 13.3% de los encuestados como otra competencia esencial. Esta habilidad permite a los líderes escolares evaluar situaciones complejas, sopesar diferentes opciones y tomar decisiones rápidas e informadas que beneficien a la comunidad escolar en su conjunto. La capacidad de tomar decisiones acertadas es crucial para manejar tanto situaciones cotidianas como crisis imprevistas, impactando directamente en el éxito y la estabilidad de la institución.

Por último, un 6.7% de los docentes menciona la empatía y habilidades interpersonales como competencias clave. Aunque menos priorizadas en comparación con las habilidades estratégicas y comunicativas, estas cualidades son vitales para crear un ambiente escolar positivo. Un director/a empático/a que se preocupa por el bienestar del personal y los estudiantes puede fomentar un clima de apoyo, colaboración y respeto mutuo, lo que, a su vez, puede mejorar la moral y el rendimiento de toda la comunidad escolar.

Los docentes valoran una combinación de competencias estratégicas, como la visión y la toma de decisiones, junto con habilidades interpersonales y de comunicación. Estas competencias son vistas como esenciales para que los directores/as escolares puedan liderar con éxito, inspirar a su equipo y guiar a la institución hacia el logro de sus objetivos educativos.

Figura *17*

Pregunta 14 ¿Qué tipo de apoyo o recursos adicionales considera necesarios para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de su gestión?



Los docentes han identificado de manera clara las áreas donde consideran que se necesitan más apoyo o recursos adicionales para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en su gestión.

Una mayoría significativa de los encuestados, un 73.3%, considera que el apoyo psicológico para estudiantes es el recurso más necesario. Esto destaca la preocupación creciente por la salud mental y el bienestar emocional de los alumnos, y la percepción de que abordar estos aspectos es fundamental para mejorar su rendimiento académico y su experiencia escolar en general. Los docentes parecen reconocer que, sin un adecuado soporte psicológico, los estudiantes podrían enfrentar dificultades que impactan negativamente en su capacidad para aprender y prosperar en el entorno educativo.

Un 13.3% de los encuestados indica la necesidad de más recursos tecnológicos. Aunque este porcentaje es menor, refleja un interés continuo en la integración de la tecnología en la enseñanza. Esto podría implicar la actualización de equipos, la adquisición de nuevas herramientas digitales, o la mejora de la infraestructura tecnológica existente para apoyar prácticas educativas modernas y facilitar el acceso a recursos de alta calidad.

Otro 13.3% de los docentes considera que capacitaciones continuas son esenciales para mejorar su práctica docente. Este grupo subraya la importancia de mantenerse actualizado con

las últimas metodologías educativas y tecnológicas para mejorar la efectividad de la enseñanza y adaptarse a los cambios en el entorno educativo.

Es relevante que ninguno de los encuestados haya mencionado la necesidad de mayor personal de apoyo, lo que sugiere que los recursos humanos actuales son percibidos como adecuados o que existen otras prioridades más urgentes dentro de la gestión escolar.

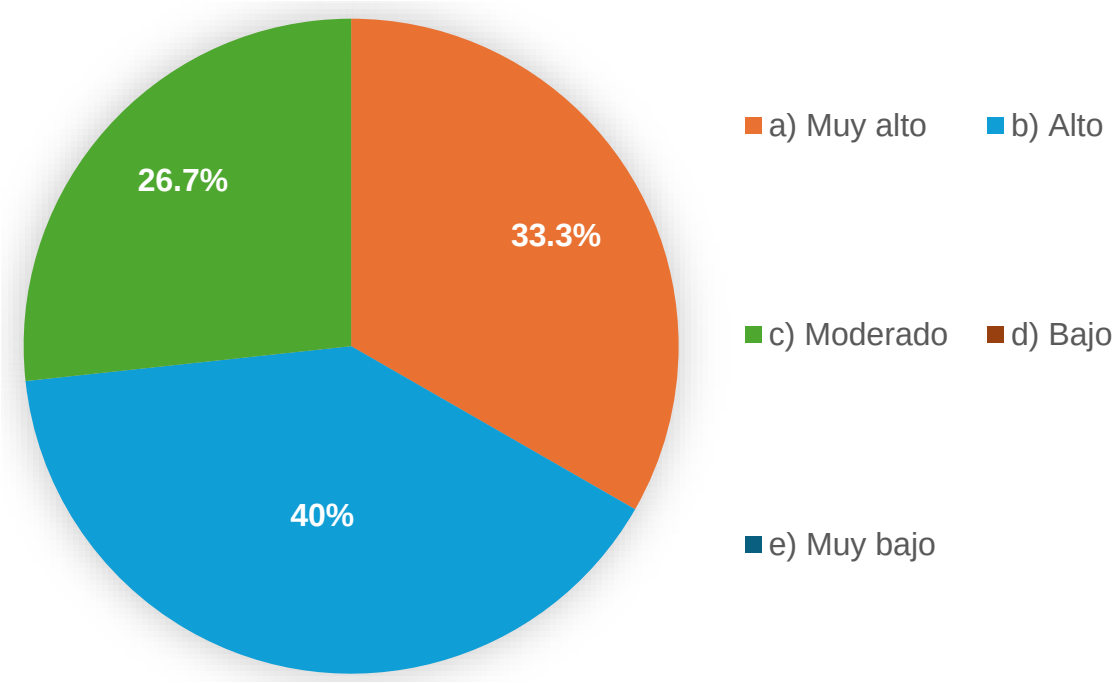
Los resultados indican una clara prioridad en mejorar el apoyo psicológico para los estudiantes, junto con un interés en continuar desarrollando competencias docentes y en el uso de recursos tecnológicos. Estos aspectos son percibidos como esenciales para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje y asegurar un entorno educativo más integral y efectivo.

4.1.2 Análisis de resultados de cuestionario a docentes según objetivo específico 2.

Objetivo específico 2: Determinar las barreras y desafíos específicos que enfrentan los directores escolares, pertenecientes al Distrito 03-06, al intentar implementar nuevas competencias y gestionar cambios en sus instituciones.

Figura 18

Pregunta 1 ¿Cómo describiría el nivel de colaboración del personal en la institución?



El nivel de colaboración del personal en la institución es percibido de manera positiva por la mayoría de los docentes. Un 40% describe el nivel de colaboración como alto, lo que indica

que una porción significativa del personal trabaja de manera cooperativa, compartiendo ideas y recursos para alcanzar los objetivos comunes.

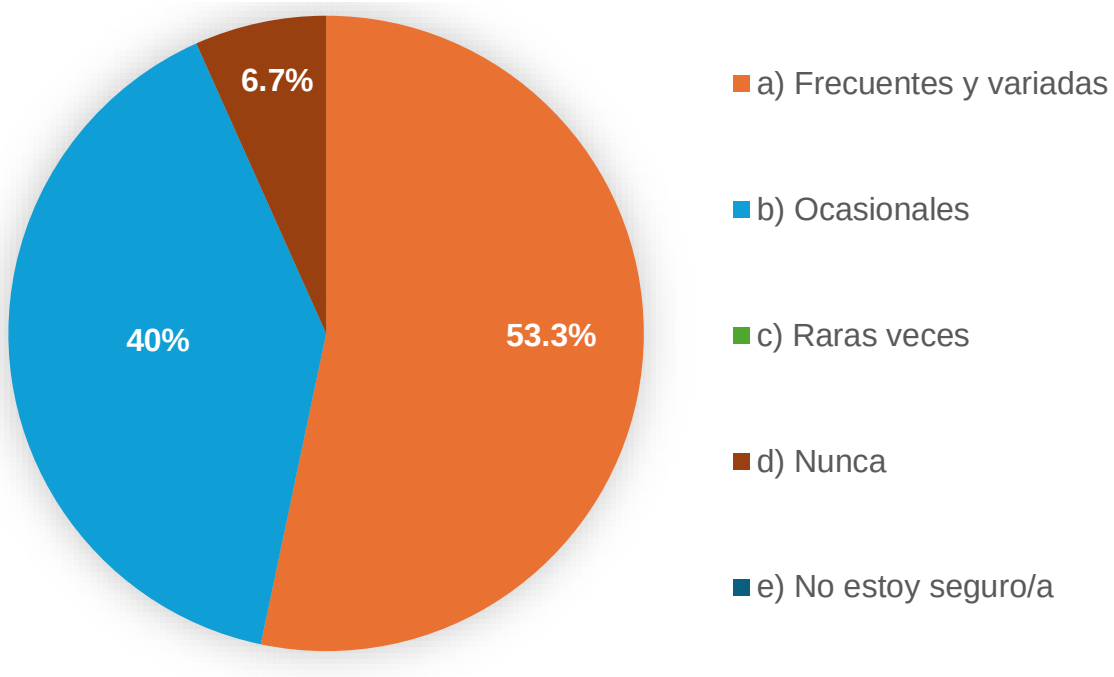
Un 33.3% de los encuestados califica el nivel de colaboración como muy alto, sugiriendo que, en algunos casos, el personal no solo colabora de manera efectiva, sino que también muestra un compromiso excepcional en trabajar juntos de manera armoniosa y productiva. Este nivel de cooperación puede ser crucial para implementar con éxito programas educativos y responder a desafíos institucionales.

El 26.7% restante percibe el nivel de colaboración como moderado, lo que sugiere que, si bien existe una cooperación entre el personal, todavía hay espacio para mejorar la cohesión y la colaboración entre los miembros del equipo.

Es significativo que ninguno de los encuestados haya reportado un nivel de colaboración bajo o muy bajo, lo que refuerza la percepción general de que el trabajo en equipo y la cooperación son valores bien establecidos dentro de la institución. Estos resultados sugieren una cultura de colaboración sólida, con un potencial de mejora para alcanzar niveles aún más altos de trabajo conjunto.

Figura 19

Pregunta 2 ¿Qué oportunidades tiene para colaborar con sus colegas, tanto dentro como fuera del aula?



Los docentes reportan tener diversas oportunidades para colaborar con sus colegas, tanto dentro como fuera del aula, con una tendencia positiva en cuanto a la frecuencia y variedad de estas oportunidades.

Un 53.3% de los encuestados indica que las oportunidades de colaboración son frecuentes y variadas. Esto sugiere que más de la mitad del personal docente tiene acceso regular a actividades colaborativas, como proyectos conjuntos, reuniones de equipo, intercambio de ideas, y desarrollo de estrategias pedagógicas. Este nivel de colaboración puede contribuir significativamente al fortalecimiento de la práctica docente, permitiendo a los profesores compartir experiencias, aprender unos de otros y abordar de manera conjunta los desafíos educativos.

El 40% de los docentes menciona que las oportunidades de colaboración son ocasionales, lo que refleja una frecuencia menor, aunque aún significativa, de interacción y cooperación con sus colegas. Esto podría indicar que, aunque existe un entorno colaborativo, hay momentos en los que estas oportunidades no son tan accesibles o están limitadas a ciertas circunstancias o periodos del año escolar.

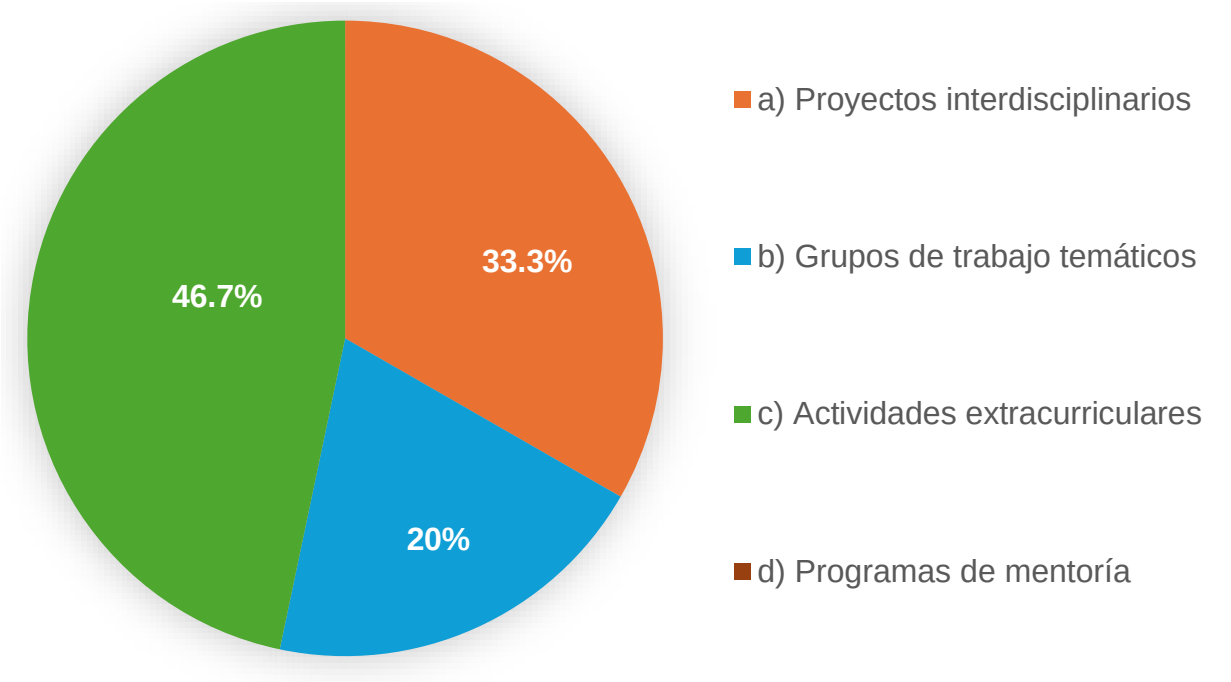
Un 6.7% de los encuestados señala que nunca tiene oportunidades de colaborar con sus colegas. Aunque esta es una minoría, la falta total de colaboración puede representar un desafío, tanto para el desarrollo profesional como para la cohesión del equipo docente.

Es relevante que ningún docente haya reportado que estas oportunidades son raras ni se haya mostrado no seguro/a sobre las oportunidades de colaboración, lo que sugiere que la mayoría tiene una percepción clara y positiva de las posibilidades de trabajo conjunto en la institución.

Los resultados indican que la colaboración es una parte integral de la experiencia docente en la institución, con un número significativo de profesores beneficiándose de oportunidades regulares y diversas para interactuar y trabajar con sus colegas. Sin embargo, existe un pequeño grupo que podría estar excluido de estas dinámicas, lo que podría ser un área a explorar para asegurar una participación más inclusiva en actividades colaborativas.

Figura 20

Pregunta 3 ¿Puede proporcionar ejemplos de proyectos o actividades colaborativas en las que haya participado?



Los docentes han participado en una variedad de proyectos y actividades colaborativas, reflejando un enfoque diversificado en el trabajo conjunto dentro de la institución.

Un 46.7% de los encuestados ha participado en actividades extracurriculares. Estas actividades incluyen la organización de clubes, eventos escolares, y programas especiales, que permiten a los docentes colaborar fuera del aula tradicional. Estas experiencias no solo fortalecen el vínculo entre los estudiantes y el personal, sino que también fomentan un sentido de comunidad y enriquecen la vida escolar en general.

El 33.3% de los docentes menciona su participación en proyectos interdisciplinarios. Estos proyectos involucran la integración de diferentes disciplinas académicas, permitiendo a los docentes trabajar juntos para ofrecer una educación más holística y conectada. A través de estos proyectos, los estudiantes pueden ver cómo las materias se relacionan entre sí, mientras los docentes colaboran para diseñar experiencias de aprendizaje que cruzan las fronteras tradicionales de las asignaturas.

Un 20% de los encuestados ha estado involucrado en grupos de trabajo temáticos. Estos grupos suelen centrarse en áreas específicas, como el desarrollo curricular, la innovación pedagógica o la resolución de problemas educativos particulares. Participar en estos grupos

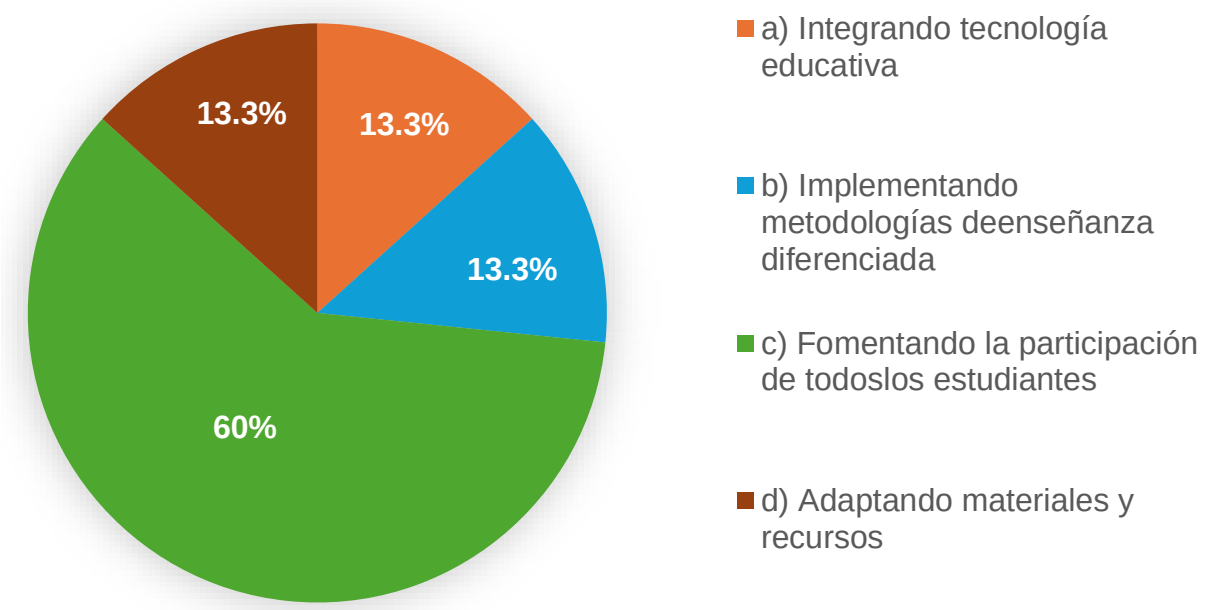
permite a los docentes profundizar en temas específicos, compartir conocimientos especializados y desarrollar soluciones en conjunto, lo que enriquece tanto su práctica docente como el entorno de aprendizaje de los estudiantes.

Es notable que ninguno de los encuestados haya participado en programas de mentoría. La ausencia de participación en este tipo de programas podría sugerir una oportunidad para desarrollar iniciativas de mentoría en la institución, donde docentes con más experiencia puedan guiar y apoyar a sus colegas menos experimentados, fomentando el desarrollo profesional continuo y la cohesión del equipo.

Los docentes están activamente involucrados en diversas formas de colaboración, principalmente en actividades extracurriculares y proyectos interdisciplinarios. Sin embargo, el área de mentoría podría beneficiarse de un mayor enfoque para aprovechar plenamente el potencial colaborativo dentro de la institución.

Figura 21

Pregunta 4 ¿Cómo aborda la inclusión e innovación en el aula?



Los docentes reportan diversas estrategias para abordar la inclusión e innovación en el aula, con un enfoque particular en asegurar la participación de todos los estudiantes.

El 60% de los encuestados destaca que fomentar la participación de todos los estudiantes es la principal estrategia utilizada. Este enfoque sugiere que los docentes priorizan la creación de un ambiente inclusivo donde cada estudiante, independientemente de sus habilidades o

antecedentes, tiene la oportunidad de participar activamente en el proceso de aprendizaje. Promover la participación equitativa puede ser fundamental para asegurar que todos los estudiantes se sientan valorados y comprometidos, lo que a su vez puede mejorar su rendimiento académico y bienestar en el aula.

Un 13.3% de los docentes indica que integran tecnología educativa como una forma de innovar y hacer el aprendizaje más accesible e inclusivo. El uso de herramientas tecnológicas puede ayudar a personalizar la enseñanza, facilitando que los estudiantes trabajen a su propio ritmo y accedan a recursos adaptados a sus necesidades específicas.

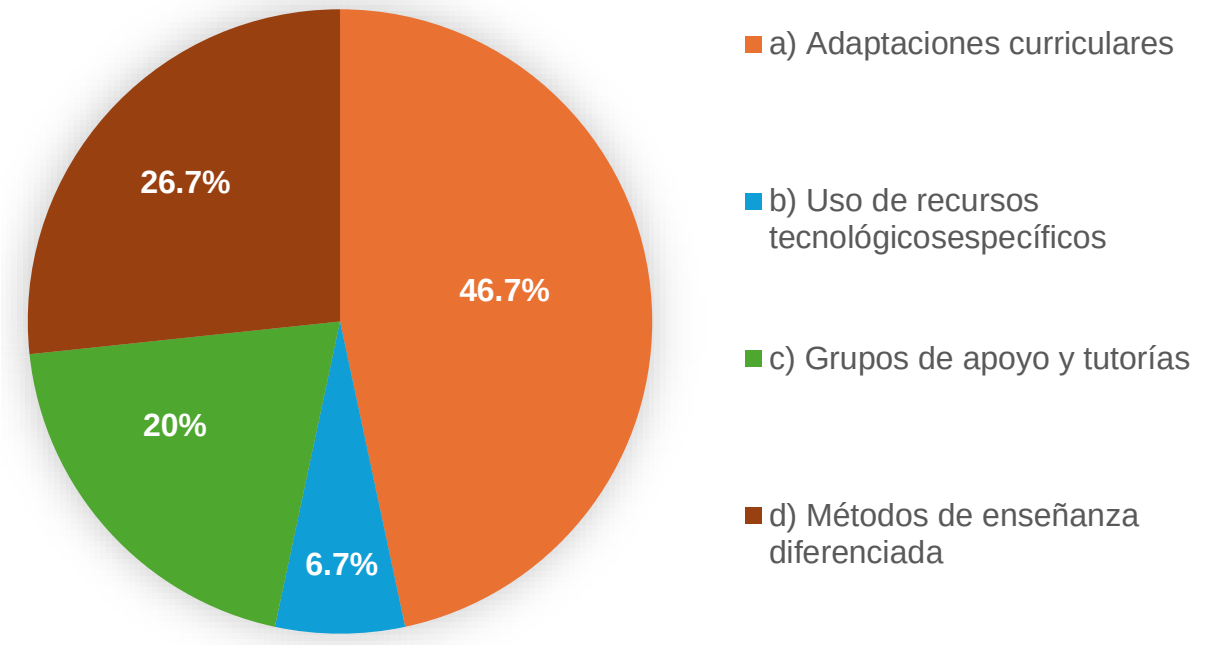
Otro 13.3% menciona la implementación de metodologías de enseñanza diferenciada. Esta estrategia implica adaptar la enseñanza a las diversas necesidades de los estudiantes, utilizando diferentes métodos y actividades para asegurar que todos puedan alcanzar sus objetivos de aprendizaje. La enseñanza diferenciada es crucial en aulas con una diversidad significativa de habilidades y estilos de aprendizaje.

Finalmente, un 13.3% de los encuestados señala que adaptar materiales y recursos es una práctica común para apoyar la inclusión. Esta adaptación puede incluir la modificación de contenido, el uso de recursos multimedia, o la creación de materiales alternativos para atender las necesidades de estudiantes con diferentes capacidades y estilos de aprendizaje.

En conjunto, estos resultados reflejan un compromiso significativo por parte de los docentes para asegurar que la enseñanza en el aula sea tanto inclusiva como innovadora, con un énfasis claro en la participación de todos los estudiantes y el uso de estrategias diversificadas para atender las diversas necesidades del alumnado.

Figura 22

Pregunta 5 ¿Qué estrategias utiliza para atender la diversidad de sus estudiantes, incluyendo aquellos con necesidades educativas especiales?



Los docentes emplean diversas estrategias para atender la diversidad de sus estudiantes, incluyendo aquellos con necesidades educativas especiales, mostrando un enfoque integral y adaptativo en su práctica pedagógica.

El 46.7% de los encuestados indica que utilizan adaptaciones curriculares como su principal estrategia. Esto implica modificar el contenido, los objetivos o las actividades de aprendizaje para ajustarlos a las necesidades individuales de los estudiantes, asegurando que todos puedan acceder al currículo de manera equitativa. Las adaptaciones curriculares son fundamentales para ofrecer una educación inclusiva, permitiendo que los estudiantes con diversas capacidades y estilos de aprendizaje puedan alcanzar sus metas educativas.

Un 26.7% de los docentes menciona el uso de métodos de enseñanza diferenciada. Esta estrategia se basa en variar las metodologías y técnicas de enseñanza para abordar las diferentes necesidades, intereses y capacidades de los estudiantes. La enseñanza diferenciada permite a los docentes adaptar su instrucción para que cada estudiante pueda aprender de manera efectiva, independientemente de sus diferencias individuales.

El 20% de los encuestados utiliza grupos de apoyo y tutorías como una estrategia clave para atender la diversidad. Estas sesiones de apoyo permiten a los estudiantes recibir atención

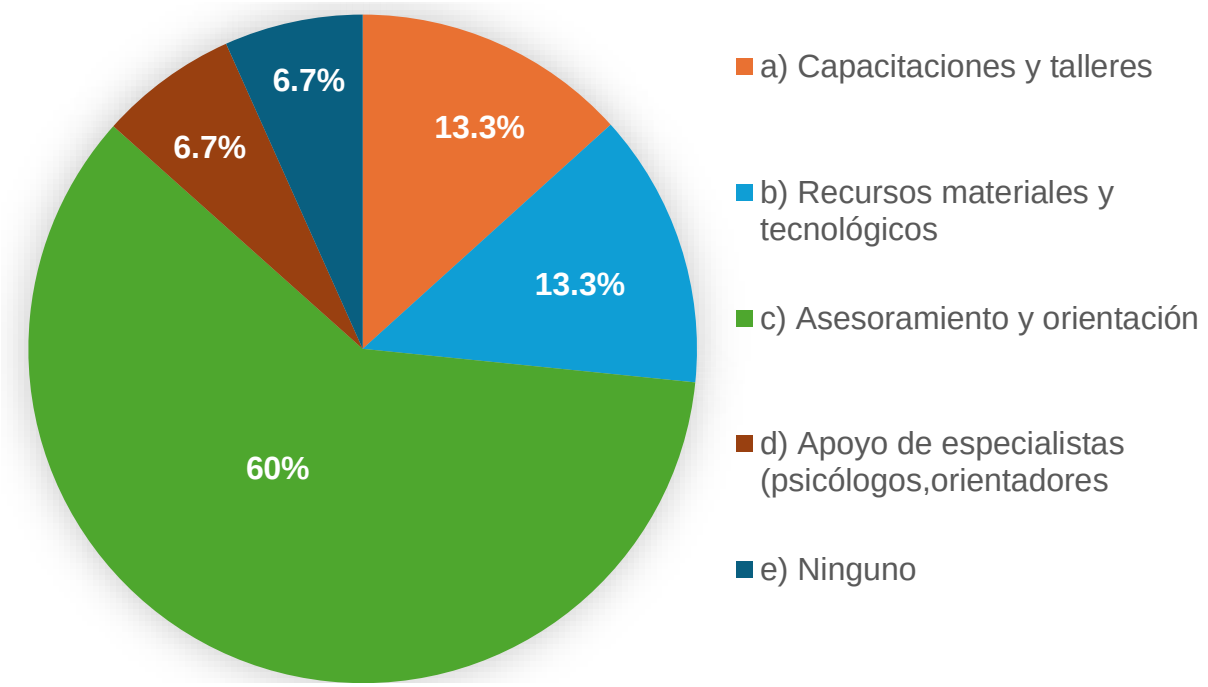
personalizada o en pequeños grupos, donde se pueden abordar dificultades específicas o reforzar el aprendizaje de manera más focalizada. Las tutorías y los grupos de apoyo son especialmente útiles para proporcionar intervención temprana y continua a estudiantes que requieren asistencia adicional.

El 6.7% de los docentes emplea recursos tecnológicos específicos para atender las necesidades educativas especiales. La tecnología educativa, como software adaptativo o dispositivos de asistencia, puede ser una herramienta poderosa para ayudar a los estudiantes con necesidades especiales a superar barreras en el aprendizaje y participar plenamente en el entorno educativo.

Los resultados indican que los docentes utilizan una combinación de adaptaciones curriculares, enseñanza diferenciada, apoyo individualizado y tecnología específica para atender la diversidad en sus aulas. Este enfoque multifacético refleja un compromiso con la educación inclusiva y la personalización del aprendizaje, asegurando que todos los estudiantes, independientemente de sus necesidades, puedan acceder a una educación de calidad.

Figura 23

Pregunta 6 ¿Qué tipo de apoyo recibe de la dirección escolar para fomentar la inclusión en su enseñanza en el aula?



Los docentes han identificado varios tipos de apoyo que reciben de la dirección escolar para fomentar la inclusión en su enseñanza en el aula, con un enfoque predominante en el asesoramiento y la orientación.

Un 60% de los encuestados menciona que reciben asesoramiento y orientación como la principal forma de apoyo. Este respaldo probablemente incluye guías y recomendaciones para adaptar la enseñanza, manejar la diversidad en el aula, y aplicar prácticas inclusivas de manera efectiva. El asesoramiento continuo es esencial para ayudar a los docentes a desarrollar habilidades y estrategias que les permitan atender las necesidades de todos los estudiantes, incluyendo aquellos con necesidades educativas especiales.

El 13.3% de los docentes señala que reciben capacitaciones y talleres. Estos espacios de formación son fundamentales para actualizar a los docentes en metodologías inclusivas y en el uso de herramientas y recursos que faciliten la enseñanza adaptada. Las capacitaciones permiten a los docentes mantenerse al día con las mejores prácticas educativas y responder de manera más efectiva a la diversidad en el aula.

Otro 13.3% de los encuestados indica que reciben recursos materiales y tecnológicos como apoyo de la dirección. Estos recursos pueden incluir materiales didácticos específicos, tecnología adaptativa, y herramientas que permiten una enseñanza más accesible e inclusiva. Tener acceso a estos recursos es crucial para la implementación de prácticas inclusivas, especialmente cuando se trabaja con estudiantes que tienen necesidades específicas.

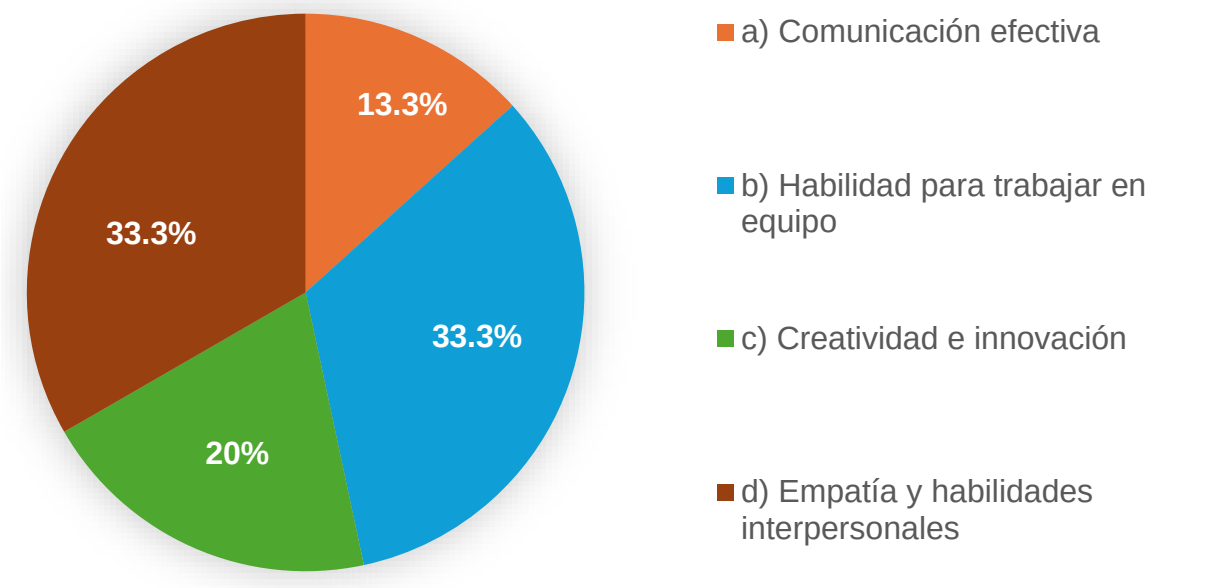
Un 6.7% de los docentes menciona que recibe apoyo de especialistas, como psicólogos u orientadores. La colaboración con estos profesionales es vital para atender adecuadamente las necesidades emocionales, sociales y académicas de los estudiantes, asegurando un enfoque integral en la inclusión.

El otro 6.7% de los encuestados indica que no recibe ningún tipo de apoyo para fomentar la inclusión. Esta falta de respaldo podría representar un desafío significativo en la implementación de prácticas inclusivas efectivas y podría señalar una área de mejora en la política de apoyo de la institución.

Los resultados reflejan un apoyo considerable por parte de la dirección escolar, especialmente en términos de asesoramiento y orientación, aunque también muestran la necesidad de reforzar el acceso a recursos, formación y apoyo especializado para asegurar una inclusión efectiva en todas las aulas.

Figura 24

Pregunta 7 ¿Qué habilidades y competencias considera esenciales para promover un entorno de aprendizaje colaborativo, innovador e inclusivo?



Los docentes han identificado una variedad de habilidades y competencias como esenciales para promover un entorno de aprendizaje colaborativo, innovador e inclusivo, destacando la importancia del trabajo en equipo y las habilidades interpersonales

Un 33.3% de los encuestados considera que la habilidad para trabajar en equipo es fundamental. La capacidad de colaborar eficazmente con otros es clave para crear un ambiente donde se fomente la cooperación entre docentes y estudiantes. Esta competencia es esencial para el éxito de proyectos interdisciplinarios, el desarrollo de actividades extracurriculares, y la implementación de metodologías pedagógicas que requieran la colaboración activa de todos los miembros del equipo educativo.

Otro 33.3% de los docentes subraya la importancia de la empatía y las habilidades interpersonales. Estas competencias son cruciales para construir relaciones positivas y de apoyo dentro del aula y la institución. La empatía permite a los docentes comprender mejor las necesidades y desafíos de sus estudiantes y colegas, lo que es vital para fomentar un entorno inclusivo y receptivo, donde todos se sientan valorados y comprendidos.

La creatividad e innovación es considerada esencial por un 20% de los encuestados. Esta habilidad es importante para desarrollar y aplicar nuevas ideas, métodos y recursos que puedan mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. La creatividad no solo impulsa la innovación pedagógica, sino que también ayuda a los docentes a encontrar soluciones flexibles y

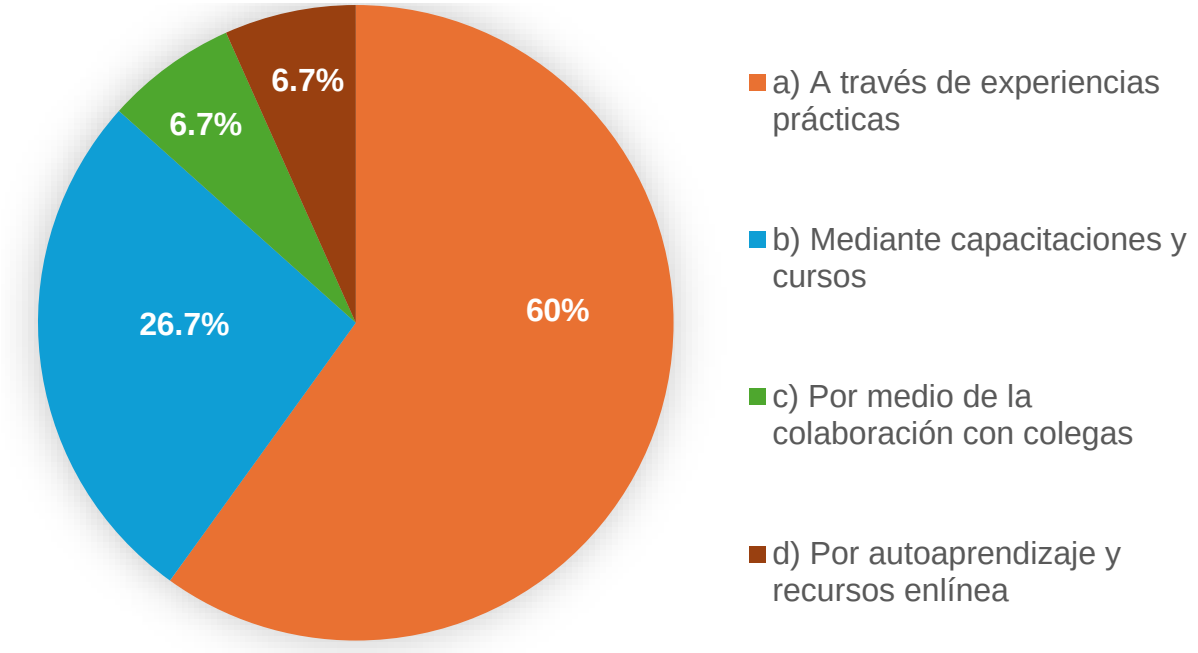
adaptativas frente a los desafíos educativos y a mantener a los estudiantes motivados y comprometidos.

El otro 13.3% de los docentes destaca la comunicación efectiva como una competencia crucial. La capacidad de comunicarse claramente y de manera comprensible es esencial para transmitir ideas, expectativas, y retroalimentación de manera que todos los estudiantes y colegas puedan entender y participar activamente en el proceso educativo. La comunicación efectiva es también un pilar para resolver conflictos y asegurar que todos los miembros de la comunidad educativa estén alineados con los objetivos y valores compartidos.

Los resultados muestran que los docentes valoran altamente las competencias que promueven la colaboración, la empatía, la creatividad y la comunicación, lo cual es fundamental para construir un entorno de aprendizaje que no solo sea innovador y colaborativo, sino también profundamente inclusivo.

Figura 25

Pregunta 8 ¿Cómo ha desarrollado estas competencias a lo largo de su carrera docente?



Los docentes han desarrollado las competencias esenciales para promover un entorno de aprendizaje colaborativo, innovador e inclusivo a través de diversas vías, con un enfoque significativo en la experiencia práctica.

Un 60% de los encuestados afirma haber desarrollado estas competencias a través de experiencias prácticas. Esto sugiere que la mayoría de los docentes consideran que su

crecimiento profesional ha sido impulsado principalmente por la aplicación directa de estrategias en el aula y por el aprendizaje que surge del trabajo cotidiano con estudiantes y colegas. La práctica diaria permite a los docentes perfeccionar sus habilidades en un contexto real, adaptándose a los desafíos y oportunidades que encuentran en su entorno laboral.

El 26.7% de los docentes ha mejorado sus competencias mediante capacitaciones y cursos. Esta vía de desarrollo profesional destaca la importancia de la formación continua y la actualización pedagógica. A través de capacitaciones estructuradas, los docentes pueden adquirir nuevas metodologías, herramientas y enfoques que les permiten innovar y mejorar su práctica educativa de manera más informada y efectiva.

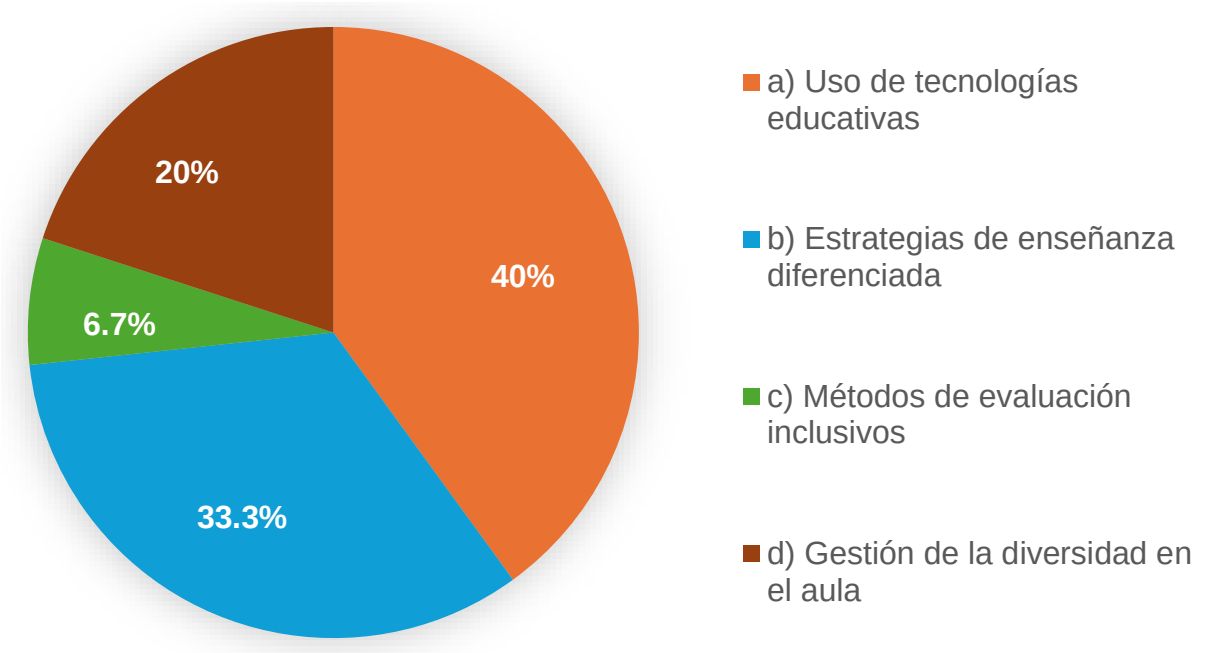
Un 6.7% de los encuestados menciona que ha desarrollado sus competencias por medio de la colaboración con colegas. Esta forma de aprendizaje colaborativo permite a los docentes intercambiar ideas, compartir experiencias y aprender unos de otros, enriqueciendo su práctica profesional y construyendo un sentido de comunidad y apoyo mutuo dentro de la institución.

El otro 6.7% de los docentes ha desarrollado sus competencias por autoaprendizaje y recursos en línea. Esta iniciativa personal subraya la importancia del aprendizaje autodirigido y el acceso a recursos educativos disponibles en línea, como cursos, webinars, artículos académicos y comunidades de práctica. El autoaprendizaje permite a los docentes explorar áreas de interés a su propio ritmo y mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías educativas.

Estos resultados muestran que los docentes utilizan una combinación de experiencia práctica, formación formal, colaboración y autoaprendizaje para desarrollar las competencias necesarias para un entorno educativo inclusivo, innovador y colaborativo. Esta diversidad en las vías de desarrollo profesional refleja un enfoque holístico y adaptativo al crecimiento continuo en la carrera docente.

Figura 26

Pregunta 9 ¿En qué áreas considera que requiere más formación para mejorar la colaboración, innovación y la inclusión en el aula?



Los docentes han identificado varias áreas clave donde requieren más formación para mejorar la colaboración, la innovación y la inclusión en el aula, con un enfoque particular en el uso de tecnologías educativas y estrategias de enseñanza diferenciada.

El 40% de los encuestados considera que necesita más formación en el uso de tecnologías educativas. Este interés sugiere que los docentes reconocen el papel crucial que la tecnología puede desempeñar en la modernización de la enseñanza y en la personalización del aprendizaje. La capacitación en este ámbito podría incluir el manejo de herramientas digitales, plataformas de aprendizaje en línea, y aplicaciones que faciliten la inclusión y el acceso equitativo al contenido educativo.

El 33.3% de los docentes indica que requiere más formación en estrategias de enseñanza diferenciada. Esta área es esencial para atender las diversas necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes. La enseñanza diferenciada permite a los docentes adaptar sus métodos de instrucción para asegurar que todos los estudiantes, independientemente de sus habilidades, puedan participar plenamente y alcanzar sus objetivos educativos. Una mayor formación en este aspecto podría incluir técnicas para personalizar las lecciones, crear materiales variados y gestionar la diversidad dentro del aula.

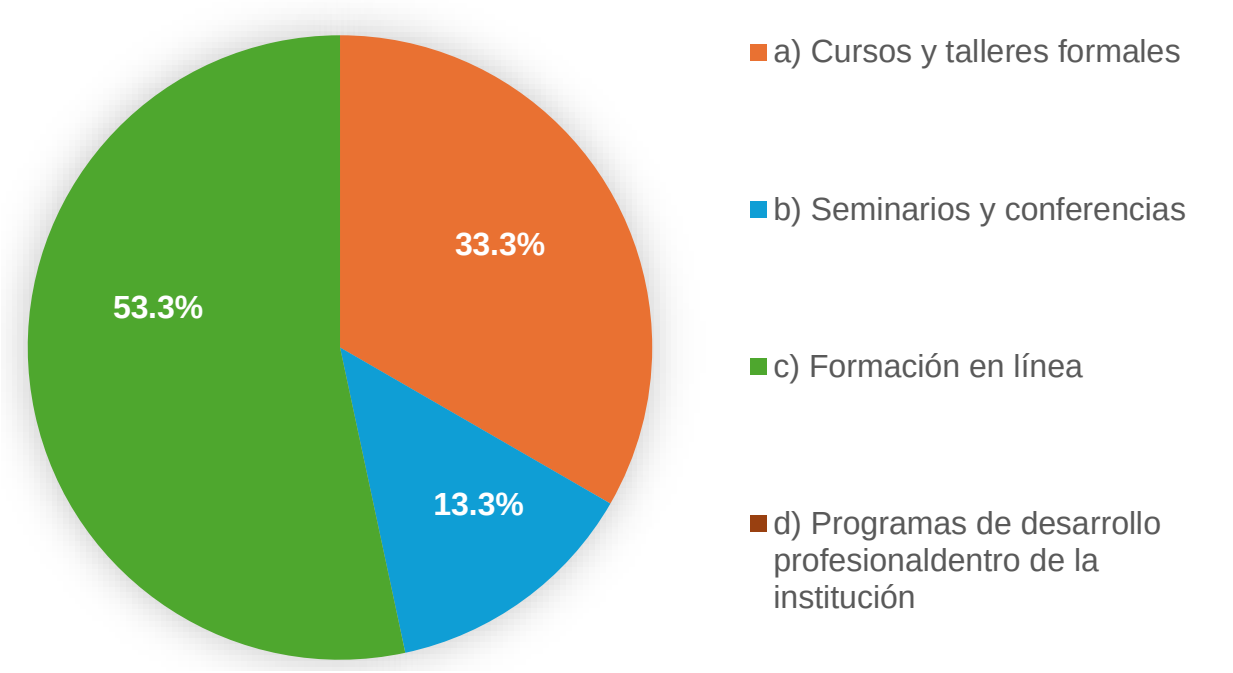
Un 20% de los encuestados ve la gestión de la diversidad en el aula como un área en la que necesita mayor formación. Esta competencia es fundamental para crear un entorno de aprendizaje inclusivo donde todos los estudiantes, especialmente aquellos con necesidades educativas especiales, puedan prosperar. La formación en este ámbito podría abordar la implementación de políticas inclusivas, la adaptación de recursos y la promoción de una cultura de respeto y aceptación de la diversidad.

El 6.7% de los docentes menciona la necesidad de más formación en métodos de evaluación inclusivos. Este aspecto es vital para asegurar que los procesos de evaluación reflejen de manera justa y precisa las habilidades y el progreso de todos los estudiantes, incluidos aquellos con necesidades específicas. La formación podría enfocarse en desarrollar evaluaciones flexibles y adaptativas, así como en utilizar una variedad de métodos que permitan a todos los estudiantes demostrar su aprendizaje de manera efectiva.

Los resultados indican una clara necesidad de formación adicional en áreas críticas como el uso de tecnologías educativas y la enseñanza diferenciada, lo que refleja un compromiso de los docentes con la mejora continua de su práctica para fomentar un entorno de aprendizaje más inclusivo, innovador y colaborativo.

Figura 27

Pregunta 10 ¿Qué tipo de capacitación o desarrollo profesional ha recibido en áreas de colaboración, innovación e inclusión?



Los docentes han recibido capacitación y desarrollo profesional en áreas de colaboración, innovación e inclusión a través de diversas modalidades, con un énfasis notable en la formación en línea.

Un 53.3% de los encuestados menciona que han participado en formación en línea. Este enfoque sugiere que los docentes valoran la flexibilidad y accesibilidad que ofrecen los cursos y recursos en línea, permitiéndoles acceder a contenido educativo relevante a su propio ritmo y desde cualquier lugar. La formación en línea puede incluir desde cursos estructurados y certificados hasta webinars, tutoriales, y otros recursos digitales que abordan temas clave en innovación pedagógica, estrategias inclusivas, y prácticas colaborativas.

El 33.3% de los docentes indica que ha recibido capacitación a través de cursos y talleres formales. Estos programas suelen ser más estructurados y proporcionan un espacio para la interacción directa con instructores y compañeros, lo que puede enriquecer el aprendizaje a través de la discusión y la práctica colaborativa. Los cursos y talleres formales permiten a los docentes explorar en profundidad temas específicos y desarrollar competencias prácticas que pueden aplicar directamente en sus aulas.

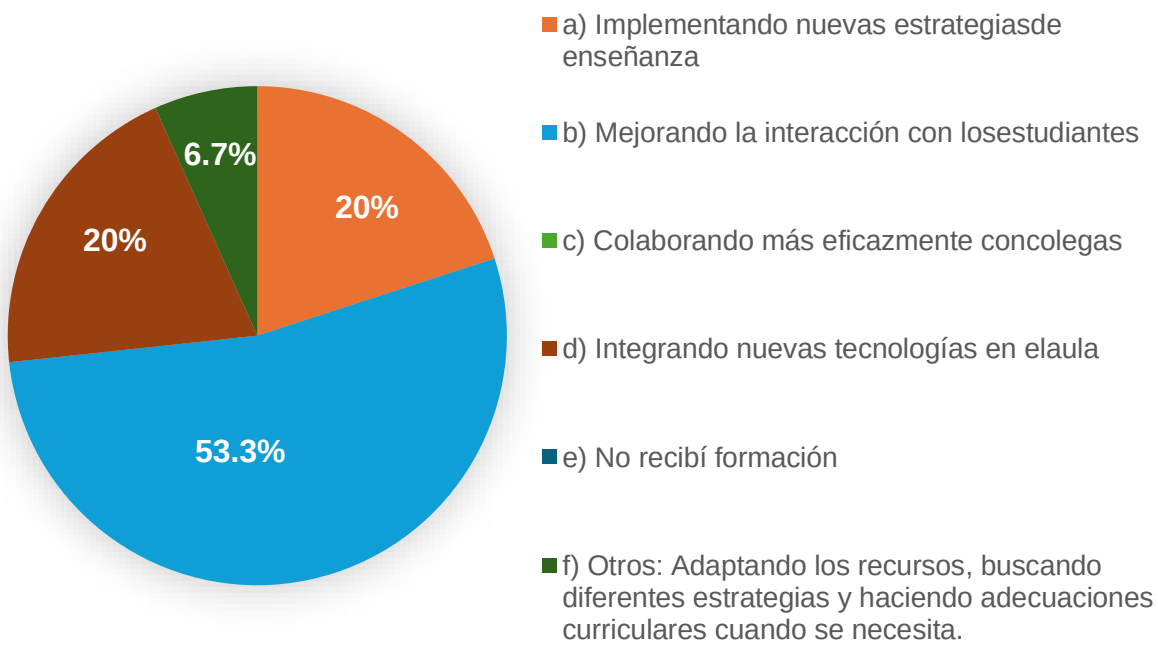
Un 13.3% de los encuestados ha asistido a seminarios y conferencias como parte de su desarrollo profesional. Estos eventos ofrecen la oportunidad de aprender de expertos en el campo, mantenerse al día con las últimas tendencias e investigaciones, y conectarse con otros profesionales para intercambiar ideas y experiencias. La asistencia a seminarios y conferencias puede ser particularmente útil para obtener una perspectiva más amplia sobre la innovación y la inclusión en la educación.

Sin embargo, ninguno de los encuestados reportó haber participado en programas de desarrollo profesional dentro de la institución. Esta ausencia podría indicar una oportunidad de mejora para la institución en cuanto a la oferta de programas de formación interna que estén alineados con las necesidades específicas de los docentes en áreas de colaboración, innovación e inclusión. Implementar estos programas podría fortalecer la capacidad de la institución para apoyar de manera continua el crecimiento profesional de su personal docente.

Los resultados muestran una clara preferencia por la formación en línea, complementada por cursos formales y eventos profesionales. No obstante, también revelan una falta de programas internos de desarrollo profesional, lo que podría representar un área a explorar para mejorar el apoyo institucional al desarrollo docente en estas áreas clave.

Figura 28

Pregunta 11 ¿Cómo ha aplicado lo aprendido en estas capacitaciones en su práctica diaria?



Los docentes han aplicado los conocimientos adquiridos en sus capacitaciones de diversas maneras en su práctica diaria, con un enfoque predominante en la mejora de la interacción con los estudiantes.

Un 53.3% de los encuestados ha utilizado lo aprendido para mejorar la interacción con los estudiantes. Este enfoque sugiere que las capacitaciones han tenido un impacto significativo en la manera en que los docentes se comunican y relacionan con sus estudiantes, lo cual es crucial para fomentar un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo. Mejorar la interacción puede incluir la implementación de estrategias que promuevan una mayor participación, comprensión y motivación de los estudiantes en el proceso educativo.

El 20% de los docentes ha aplicado lo aprendido implementando nuevas estrategias de enseñanza. Este grupo ha adoptado métodos pedagógicos innovadores que probablemente mejoran la eficacia del aprendizaje y se adaptan mejor a las necesidades y estilos de aprendizaje de sus estudiantes. Estas nuevas estrategias podrían incluir enfoques diferenciados, metodologías activas, y otras técnicas que fomenten un aprendizaje más dinámico y efectivo.

Otro 20% de los encuestados ha utilizado lo aprendido para integrar nuevas tecnologías en el aula. La integración de tecnología educativa permite a los docentes modernizar su enseñanza, utilizando herramientas digitales que pueden facilitar el acceso a la información, la personalización del aprendizaje, y la inclusión de todos los estudiantes. Este enfoque refleja la creciente importancia de la competencia digital en la educación actual.

Un 6.7% de los docentes ha mencionado que ha aplicado lo aprendido mediante la adaptación de recursos, búsqueda de diferentes estrategias, y adecuaciones curriculares cuando es necesario. Este enfoque muestra un compromiso con la personalización de la enseñanza para satisfacer las diversas necesidades de los estudiantes, especialmente aquellos con necesidades educativas especiales. La capacidad de adaptar recursos y currículos es crucial para asegurar que todos los estudiantes tengan igualdad de oportunidades para aprender y participar.

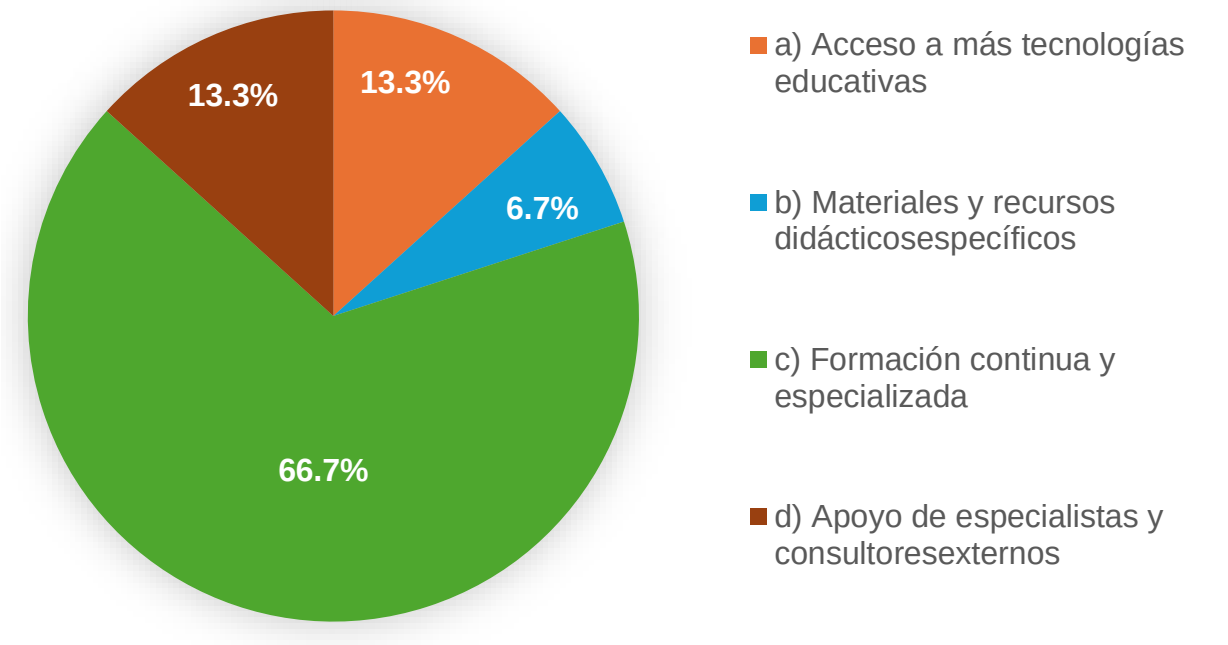
Ningún docente reportó haber aplicado lo aprendido para colaborar más eficazmente con colegas, lo que podría indicar un área de oportunidad para fomentar una mayor colaboración entre docentes como parte del desarrollo profesional continuo.

Los resultados indican que las capacitaciones han tenido un impacto positivo en la práctica docente, especialmente en la mejora de la interacción con los estudiantes y la implementación

de estrategias innovadoras y tecnológicas. Sin embargo, también se observa una necesidad de fortalecer la colaboración entre colegas como una aplicación práctica de lo aprendido**.**

Figura 29

Pregunta 12 ¿Qué recursos adicionales cree que serían útiles para mejorar su capacidad de fomentar la colaboración, innovación y la inclusión?



Para mejorar su capacidad de fomentar la colaboración, la innovación y la inclusión en el aula, los docentes han identificado varios recursos adicionales que consideran útiles, destacando la formación continua y especializada como una necesidad principal.

Un 66.7% de los encuestados cree que formación continua y especializada es el recurso más útil. Este alto porcentaje refleja una demanda significativa por oportunidades de desarrollo profesional que permitan a los docentes mantenerse actualizados con las últimas metodologías, tecnologías y enfoques pedagógicos. La formación continua podría incluir cursos avanzados, talleres especializados, y otros programas educativos que profundicen en áreas clave como la colaboración, la innovación y la inclusión.

El 13.3% de los docentes considera que acceso a más tecnologías educativas sería beneficioso. Este recurso podría facilitar la integración de herramientas digitales y recursos tecnológicos en el aula, apoyando la enseñanza y el aprendizaje de manera más eficaz. La disponibilidad de tecnologías educativas avanzadas puede ayudar a personalizar la instrucción,

apoyar a estudiantes con diversas necesidades, y fomentar un entorno de aprendizaje más interactivo e inclusivo.

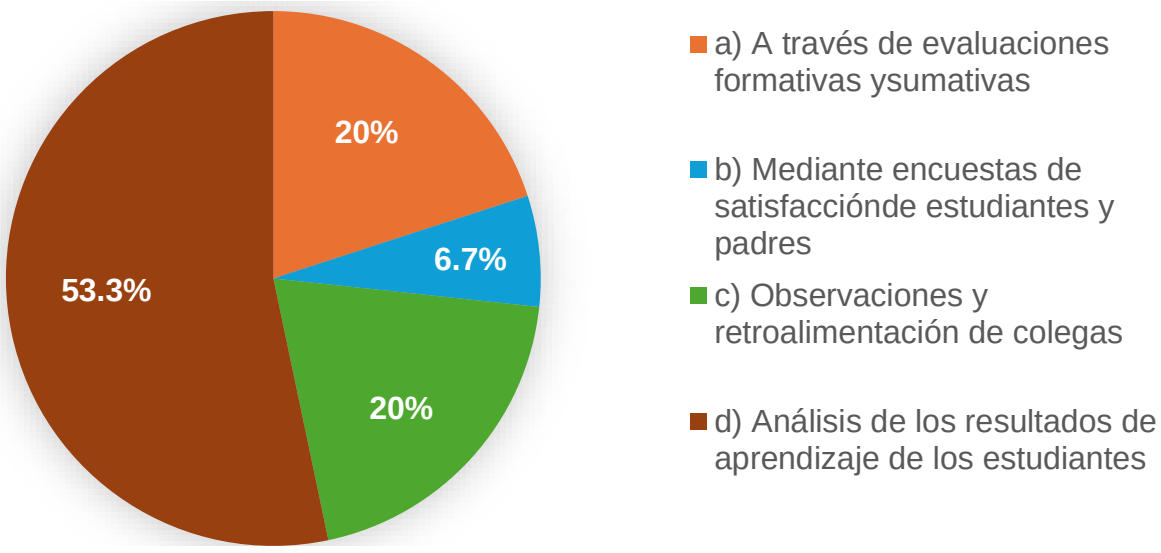
Otro 13.3% de los encuestados señala que apoyo de especialistas y consultores externos sería valioso. La colaboración con expertos externos puede proporcionar perspectivas adicionales y estrategias especializadas que mejoren la capacidad de los docentes para enfrentar desafíos específicos y aplicar prácticas innovadoras y inclusivas en su enseñanza.

El 6.7% de los docentes menciona la necesidad de materiales y recursos didácticos específicos. Estos recursos pueden incluir herramientas, guías y materiales adaptados a diferentes necesidades y estilos de aprendizaje, lo que puede apoyar la implementación de estrategias pedagógicas diferenciadas y la creación de un entorno de aprendizaje inclusivo.

Los resultados destacan una fuerte demanda de formación continua y especializada como el recurso más necesario para mejorar la capacidad docente en colaboración, innovación e inclusión. Sin embargo, también se identifican necesidades complementarias en términos de tecnologías educativas, apoyo especializado y recursos didácticos específicos, que pueden contribuir al desarrollo profesional y a la efectividad en el aula.

Figura 30

Pregunta 13 ¿Cómo evalúa el éxito de sus estrategias colaborativas e inclusivas?



Los docentes utilizan diversas metodologías para evaluar el éxito de sus estrategias colaborativas e inclusivas, con un enfoque predominante en el análisis de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Un 53.3% de los encuestados evalúa el éxito de sus estrategias principalmente mediante el análisis de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Este enfoque se centra en medir el impacto de las estrategias en el rendimiento académico y el progreso de los estudiantes. Evaluar los resultados de aprendizaje proporciona una visión clara de la efectividad de las estrategias implementadas y permite a los docentes ajustar sus prácticas para mejorar continuamente los resultados educativos.

Un 20% de los docentes utiliza evaluaciones formativas y sumativas para medir el éxito de sus estrategias. Las evaluaciones formativas permiten monitorear el progreso de los estudiantes durante el proceso de aprendizaje, mientras que las evaluaciones sumativas proporcionan una visión general del rendimiento al final de un período. Este enfoque combinado ayuda a los docentes a ajustar sus estrategias en tiempo real y a hacer un análisis exhaustivo del impacto general de sus prácticas colaborativas e inclusivas.

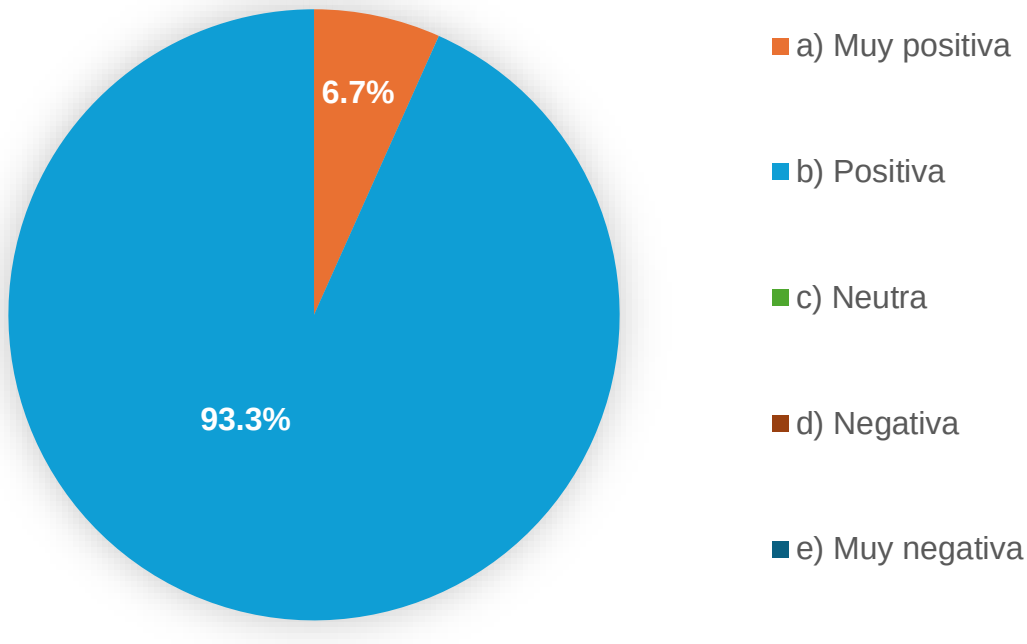
Otro 20% de los encuestados se basa en observaciones y retroalimentación de colegas. Este método proporciona una perspectiva externa sobre la efectividad de las estrategias, permitiendo la reflexión y la mejora continua a través de la colaboración y el intercambio de ideas con otros profesionales. Las observaciones y la retroalimentación de colegas pueden ofrecer recomendaciones prácticas y sugerencias para mejorar la implementación de estrategias inclusivas y colaborativas.

Un 6.7% de los docentes evalúa el éxito mediante encuestas de satisfacción de estudiantes y padres. Aunque menos común, este enfoque permite recopilar opiniones directas de los principales afectados por las estrategias, proporcionando información valiosa sobre la percepción y la satisfacción con las prácticas implementadas.

Los resultados indican que la mayoría de los docentes se enfoca en el análisis de los resultados de aprendizaje de los estudiantes para evaluar la efectividad de sus estrategias colaborativas e inclusivas, complementado por evaluaciones formativas, retroalimentación de colegas, y encuestas de satisfacción. Este enfoque diversificado refleja un compromiso con la mejora continua y la adaptación de las estrategias para satisfacer las necesidades de todos los estudiantes.

Figura 31

Pregunta 14 ¿Qué tipo de retroalimentación recibe de sus estudiantes y colegas sobre sus prácticas colaborativas e inclusivas?



La retroalimentación que los docentes reciben de sus estudiantes y colegas sobre sus prácticas colaborativas e inclusivas es en su mayoría positiva, indicando una alta aceptación y valoración de las estrategias implementadas.

Un 93.3% de los encuestados reporta recibir retroalimentación positiva. Este alto porcentaje sugiere que la mayoría de los docentes están recibiendo una respuesta favorable a sus prácticas colaborativas e inclusivas. La retroalimentación positiva puede reflejar que las estrategias están siendo bien recibidas y efectivas en mejorar el ambiente de aprendizaje y la interacción entre estudiantes y docentes.

Un 6.7% de los docentes menciona recibir retroalimentación muy positiva. Esta valoración indica que algunos docentes no solo están cumpliendo con las expectativas, sino que también están superando las expectativas en sus prácticas. La retroalimentación muy positiva puede señalar que las estrategias implementadas están teniendo un impacto particularmente fuerte y beneficioso en el aprendizaje y la inclusión.

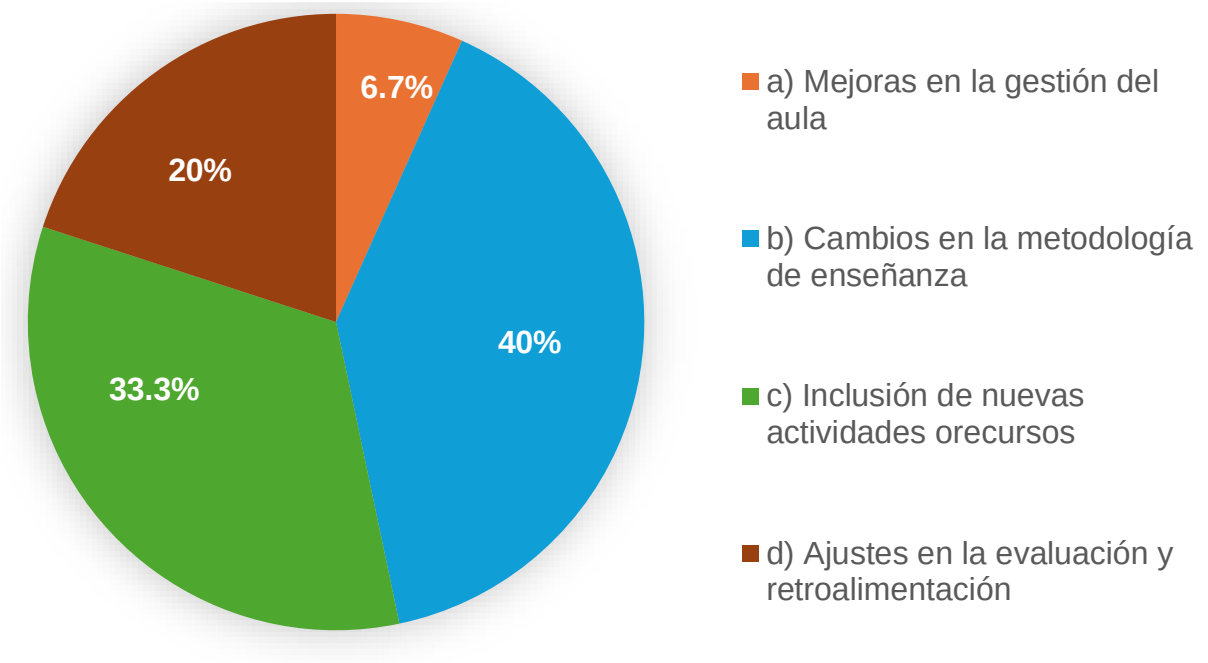
No se reporta retroalimentación neutra, negativa, ni muy negativa, lo que sugiere que no hay preocupaciones significativas o críticas sobre las prácticas colaborativas e inclusivas en el

entorno evaluado. La ausencia de retroalimentación negativa puede indicar una amplia aceptación y éxito en las estrategias adoptadas.

La retroalimentación predominantemente positiva y muy positiva recibida por los docentes refleja un reconocimiento general de la efectividad y el impacto positivo de sus prácticas colaborativas e inclusivas. Esto indica que las estrategias están cumpliendo con los objetivos establecidos y son bien valoradas por estudiantes y colegas.

Figura 32

Pregunta 15 ¿Puede compartir un ejemplo de una mejora significativa que haya implementado basada en la retroalimentación recibida?



Los docentes han implementado diversas mejoras significativas basadas en la retroalimentación recibida, con un énfasis notable en cambios en la metodología de enseñanza y la inclusión de nuevas actividades o recursos.

Un 40% de los encuestados ha realizado cambios en la metodología de enseñanza como resultado de la retroalimentación. Esto puede incluir la adopción de nuevas estrategias pedagógicas, ajustes en el enfoque de la instrucción, o la incorporación de métodos de enseñanza diferenciados. Estos cambios reflejan un esfuerzo por adaptar las prácticas de enseñanza para mejorar el aprendizaje y responder de manera más efectiva a las necesidades y preferencias de los estudiantes.

Un 33.3% de los docentes ha hecho inclusión de nuevas actividades o recursos. Esta mejora puede implicar la introducción de recursos didácticos innovadores, actividades educativas interactivas, o herramientas tecnológicas que enriquecen el ambiente de aprendizaje. La incorporación de nuevos recursos y actividades puede proporcionar a los estudiantes más oportunidades para participar y aprender de manera efectiva.

Un 20% de los encuestados ha realizado ajustes en la evaluación y retroalimentación. Estos ajustes pueden incluir la implementación de métodos de evaluación más inclusivos y justos, así como mejoras en la forma en que se proporciona retroalimentación a los estudiantes. Estos cambios buscan asegurar que las evaluaciones reflejen de manera más precisa el progreso y las habilidades de los estudiantes, y que la retroalimentación sea constructiva y útil para el desarrollo académico.

Un 6.7% de los docentes ha hecho mejoras en la gestión del aula. Esto puede involucrar la optimización de las dinámicas del aula, la implementación de estrategias para manejar mejor el comportamiento de los estudiantes, o la creación de un entorno de aprendizaje más organizado y efectivo.

Las mejoras significativas implementadas por los docentes, basadas en la retroalimentación recibida, abarcan cambios en la metodología de enseñanza, inclusión de nuevas actividades y recursos, ajustes en la evaluación y retroalimentación, y mejoras en la gestión del aula. Estas acciones reflejan una respuesta proactiva y adaptativa a las necesidades de los estudiantes y a la evolución continua de las prácticas educativas.

4.2.1 Relación entre resultados de entrevistas y teorías del estudio de cuestionario a docentes

El análisis de los resultados del cuestionario aplicado a los docentes en las instituciones públicas de educación básica del área metropolitana de San Salvador revela percepciones diversas sobre las competencias de los directores para gestionar los cambios que el entorno educativo actual exige. En general, los docentes expresan que, aunque los directores muestran disposición y compromiso frente a los desafíos del sistema educativo, muchos carecen de una formación integral que les permita abordar eficazmente los aspectos más críticos de la gestión escolar.

Los resultados muestran que los docentes reconocen en sus directores ciertas fortalezas en áreas como la organización escolar y la gestión administrativa, pero también identifican importantes carencias en competencias relacionadas con la innovación educativa, el liderazgo

transformacional y la adaptación a cambios tecnológicos. Esto refleja una preocupación sobre la capacidad de los directores para liderar procesos de transformación profunda que impacten positivamente tanto en el rendimiento académico como en la calidad educativa en general. La falta de actualización en tecnologías de la información y comunicación (TIC) y en metodologías pedagógicas innovadoras es uno de los principales puntos de mejora señalados por los docentes.

En relación con la pregunta de investigación, que busca determinar si los directores poseen las competencias necesarias para gestionar eficazmente los cambios que demanda el entorno educativo actual, los resultados reflejan que existen competencias desarrolladas parcialmente, pero no completamente alineadas con las necesidades del contexto actual. Los docentes perciben que, en muchos casos, los directores no cuentan con las herramientas necesarias para implementar cambios significativos y sostenibles dentro de sus instituciones, lo que impacta tanto en la gestión escolar como en el clima organizacional y los resultados educativos.

Esta situación se relaciona con la teoría del liderazgo transformacional, abordada en el marco teórico, que enfatiza la importancia de que los líderes educativos no solo se limiten a gestionar procesos rutinarios, sino que sean capaces de inspirar y guiar a su equipo hacia la consecución de metas compartidas, a través de la innovación y la capacidad de enfrentar el cambio con una visión a largo plazo. Según autores como Bass (1985), el liderazgo transformacional implica motivar a los docentes, fomentar la creatividad y generar una cultura de colaboración y mejora continua. Los resultados del cuestionario muestran que, si bien algunos directores han desarrollado ciertas características transformacionales, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, muchos aún carecen de la capacidad de adaptación al cambio y de las habilidades necesarias para inspirar un cambio real en sus comunidades escolares.

Por otro lado, la teoría de competencias profesionales de Boyatzis (1982), que se menciona en el marco teórico, plantea que una competencia efectiva implica una combinación de habilidades, conocimientos y actitudes adecuadas para desempeñar un rol con éxito. Sin embargo, en los resultados del cuestionario, los docentes perciben que los directores no siempre cuentan con esta combinación de competencias, especialmente en lo que respecta a la gestión del cambio y la implementación de nuevas políticas educativas. Esto sugiere que, aunque los directores están familiarizados con la organización y administración escolar, carecen de una preparación suficiente para enfrentar los desafíos más recientes que el sistema educativo les impone.

Las evidencias de los resultados del cuestionario aplicado a los docentes indican que, en gran parte, los directores no poseen plenamente las competencias necesarias para gestionar eficazmente los cambios que demanda el entorno educativo actual, lo cual responde parcialmente a la pregunta de investigación. Aunque algunos directores muestran habilidades clave en áreas tradicionales de gestión, la falta de preparación en liderazgo transformacional, gestión de la innovación y adaptación al cambio sigue siendo una barrera significativa para una gestión efectiva.

Capítulo V: Conclusiones y propuesta de mejora

5.1 Conclusiones

La investigación realizada ofrece una visión profunda sobre las competencias de los directores de las instituciones públicas de educación básica en el área metropolitana de San Salvador, Distrito 03-06, en su capacidad para gestionar los cambios que el sistema educativo actual demanda. A lo largo del estudio, se han identificado tanto fortalezas como debilidades en las habilidades de los directores, lo que refleja la necesidad de mejorar ciertos aspectos clave para que estos puedan enfrentar de manera efectiva los retos que el entorno educativo les impone.

En términos generales, los directores han demostrado ser competentes en áreas como la gestión administrativa y la organización interna de sus instituciones. Han logrado mantener la estabilidad de los procesos rutinarios y garantizar el funcionamiento básico de los centros educativos, lo cual es esencial para el correcto desarrollo de las actividades escolares. Sin embargo, estas competencias, aunque necesarias, no son suficientes para enfrentar los cambios profundos que el sistema educativo exige en la actualidad. El entorno educativo está en constante evolución, impulsado por la necesidad de incorporar nuevas tecnologías, métodos pedagógicos innovadores y políticas educativas orientadas a la inclusión y la atención a la diversidad. Para que los directores puedan responder a estas demandas, es necesario que cuenten con habilidades adicionales que vayan más allá de la administración tradicional.

En relación con el objetivo general, la investigación alcanzó un nivel significativo de comprensión respecto a las áreas en las que los directores necesitan mayor apoyo. Se identificaron fortalezas en la gestión administrativa y la organización interna de las instituciones, donde los directores demostraron una capacidad para mantener procesos regulares y una estructura funcional. Sin embargo, los desafíos actuales relacionados con la inclusión de nuevas tecnologías, la adaptación a políticas educativas innovadoras y la atención a la diversidad exigen un mayor desarrollo en las competencias de liderazgo transformacional y la gestión del cambio.

En relación con el problema general planteado en la investigación, que buscaba determinar si los directores de las instituciones públicas de educación básica del Distrito 03-06 poseen las competencias necesarias para gestionar los cambios que demanda el entorno educativo actual, los hallazgos confirman que, aunque los directores han mostrado disposición y compromiso hacia la mejora continua, sus competencias no están plenamente alineadas con las necesidades que exige el sistema educativo moderno. El estudio alcanzó el objetivo de identificar las áreas de mejora en las competencias de los directores, como la gestión del cambio, la integración de tecnologías y la implementación de políticas inclusivas. Si bien se evidencian fortalezas en la administración básica de las instituciones, las limitaciones en liderazgo transformacional y adaptación a nuevas exigencias requieren atención prioritaria para que los directores puedan enfrentar de manera más efectiva los desafíos presentes y futuros en sus instituciones.

El estudio ha mostrado que, aunque los directores poseen una disposición clara para mejorar sus prácticas y adaptarse a las nuevas exigencias, muchos de ellos carecen de formación adecuada en áreas como la innovación tecnológica, el liderazgo transformacional y la gestión del cambio. Estas son competencias esenciales para que los directores no solo gestionen sus instituciones de manera eficiente, sino que también lideren procesos de transformación que mejoren la calidad educativa. Los datos obtenidos reflejan que, aunque los directores tienen una comprensión general de las nuevas políticas educativas y de los programas de innovación que se están implementando, no siempre cuentan con las herramientas necesarias para llevar a cabo una implementación efectiva de los cambios.

Los directores reconocen las limitaciones en su formación y la necesidad de seguir adquiriendo habilidades que les permitan adaptarse mejor a los retos actuales. Algunos han recurrido a la autoformación, participando en cursos o seminarios sobre temas específicos, y también se han apoyado en la colaboración con sus colegas para suplir las carencias en su preparación. Sin embargo, estos esfuerzos, aunque valiosos, no son suficientes para compensar las brechas existentes. La falta de acceso a programas de capacitación formal y el limitado apoyo estructural desde las instancias educativas superiores son factores que impiden que los directores desarrollen plenamente las competencias necesarias para liderar de manera efectiva el cambio en sus instituciones.

Una de las áreas más críticas identificadas en el estudio es la gestión del cambio. Los directores enfrentan un entorno educativo que está en constante transformación, donde las demandas de adaptación a nuevas políticas, tecnologías y enfoques pedagógicos son cada vez más

frecuentes. Para enfrentar estos retos, es esencial que los líderes escolares posean una capacidad de gestión que les permita no solo mantener el control administrativo, sino también implementar y sostener procesos de cambio de manera efectiva. Sin embargo, los resultados revelan que muchos directores carecen de las competencias necesarias para manejar estos cambios de forma adecuada. Esto impacta directamente en la capacidad de las instituciones para adaptarse a las nuevas demandas, lo que a su vez afecta el rendimiento académico y el clima organizacional de las escuelas.

Otro aspecto clave identificado en la investigación es la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el ámbito escolar. Si bien los directores reconocen la importancia de las TIC en la educación moderna, la falta de formación específica en esta área ha limitado su capacidad para implementar su uso de manera efectiva en las aulas. La tecnología ofrece enormes oportunidades para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero sin un liderazgo que impulse su integración, su impacto es limitado. Los directores deben ser capaces de liderar este proceso, promoviendo el uso de herramientas digitales no solo en la enseñanza, sino también en la gestión de las instituciones.

Además, la investigación destacó la importancia del liderazgo transformacional como una competencia fundamental para los directores en el contexto actual. Este tipo de liderazgo implica inspirar y motivar a los docentes, promoviendo una cultura de colaboración, innovación y mejora continua dentro de las escuelas. Sin embargo, muchos directores aún operan bajo enfoques de liderazgo más tradicionales, centrados en la supervisión y el control, lo que limita su capacidad para generar un cambio profundo en sus instituciones. La falta de formación en liderazgo transformacional es una barrera importante para el desarrollo de una gestión escolar adaptativa y eficiente. Para que los directores puedan liderar el cambio de manera efectiva, es esencial que desarrollen competencias en esta área, de manera que puedan fomentar una cultura organizacional basada en la innovación y el trabajo en equipo.

El estudio también reveló que, aunque los directores tienen una clara intención de mejorar sus prácticas, necesitan un sistema de apoyo estructurado que les proporcione las herramientas y recursos necesarios para ello. La formación continua debe ser una prioridad, no solo en términos de actualización de conocimientos, sino también en el desarrollo de competencias prácticas que les permitan gestionar el cambio, liderar procesos de innovación y mejorar la calidad educativa en sus instituciones. La capacitación de los directores no debe limitarse a la adquisición de conocimientos teóricos, sino que debe incluir un enfoque práctico que les permita aplicar lo aprendido en situaciones reales dentro de sus escuelas.

La investigación ha demostrado que, aunque los directores de las instituciones públicas de educación básica del área metropolitana de San Salvador poseen competencias en áreas esenciales de la gestión escolar, existe una necesidad clara de fortalecer su formación en aspectos clave que les permitan enfrentar los desafíos actuales del entorno educativo. Las competencias en liderazgo transformacional, gestión del cambio, e incorporación de tecnologías son esenciales para que los directores puedan liderar procesos de transformación en sus instituciones. Sin un desarrollo adecuado de estas competencias, la capacidad de los directores para mejorar la calidad educativa será limitada. Esto resalta la importancia de implementar programas de formación continua, diseñados específicamente para dotar a los directores de las herramientas y habilidades necesarias para liderar el cambio y garantizar una mejora sostenible en el sistema educativo.

La investigación ofrece una perspectiva amplia y detallada sobre las competencias de los directores escolares y su capacidad para enfrentar los desafíos del sistema educativo actual. Aunque los directores demuestran habilidades en la gestión administrativa y un fuerte compromiso con la mejora de sus instituciones, persisten áreas clave que necesitan fortalecerse, como el liderazgo transformacional, la capacidad de adaptación a nuevas demandas y la integración de tecnologías. Estos resultados subrayan la necesidad de promover programas de formación continua que permitan a los directores desarrollar las competencias necesarias para liderar eficazmente los cambios que exige el entorno educativo. Asimismo, se hace evidente la importancia de realizar más estudios de este tipo para seguir evaluando las competencias directivas y formular estrategias que impulsen mejoras sostenibles en la gestión escolar. Este enfoque contribuirá a la innovación y al progreso continuo dentro de las instituciones educativas.

5.2 Propuesta de mejora

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

PROPUESTA DE MEJORA

“PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA LIDERAZGO, INCLUSIÓN Y TECNOLOGÍAS”.

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

DIAGNÓSTICO FOCALIZADO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS DIRECTORES PARA GESTIONAR Y AFRONTAR EL CAMBIO EN LAS INSTITUCIONES

PRESENTADO POR

LICENCIADO EDGAR GILBERTO LOVO OSORIO

ASESORA: MAESTRA KATIA NAVARRETE DE SOSA

SAN SALVADOR, ENERO DE 2025

Índice

	Introducción……	152
5.2.1.	Descripción de la propuesta……	152
5.2.2.	Objetivos de la propuesta…….	153
5.2.3.	Justificación de la propuesta……	154
5.2.4.	Fundamentación teórica……..	154
5.2.5.	Actividades……	156
5.2.5.1	Gestión externa de formación con otras instituciones……..	158
5.2.6.	Proceso de implementación y seguimiento……	159
5.2.7.	Montos estimados de Financiamiento del Proyecto……..	161
5.2.8.	Evaluación……	162
5.2.9.	Fuentes de consulta para elaboración de la propuesta……	165

Introducción

La presente propuesta de mejora tiene como objetivo fortalecer la gestión escolar en las instituciones de educación básica del área metropolitana de San Salvador, Distrito 03-06. En el contexto actual, donde el sistema educativo enfrenta constantes transformaciones, es fundamental que los directores y docentes cuenten con las herramientas necesarias para adaptarse de manera eficiente a los cambios. Esta propuesta se centra en proporcionar estrategias que permitan mejorar la organización interna y el desarrollo profesional del personal educativo, con el fin de optimizar el funcionamiento de las instituciones.

En los resultados obtenidos en la investigación se identificaron diversas áreas en las que es necesario implementar acciones de mejora, especialmente en temas como la gestión del liderazgo, el uso de tecnologías educativas y la atención a las diversas necesidades del alumnado. Esta propuesta busca ofrecer lineamientos generales que faciliten la planificación y ejecución de actividades que promuevan el fortalecimiento de estas competencias, a través de la formación y capacitación continua del personal.

La propuesta pretende que los directores puedan organizar y adaptar las sugerencias según las características y recursos de cada institución, impulsando una mejora continua en la calidad educativa. Asimismo, se considera la posibilidad de gestionar apoyos externos para complementar los recursos disponibles y garantizar una implementación efectiva.

5.2.1 Descripción de la propuesta

La presente propuesta de mejora está diseñada para responder a las necesidades identificadas en los centros educativos que participaron en la investigación. Los resultados reflejan claras deficiencias en áreas fundamentales como el liderazgo escolar, la inclusión educativa y el uso de tecnologías. Por ello, esta propuesta tiene como objetivo ofrecer soluciones adaptadas a las instituciones, con el fin de mejorar la gestión educativa y potenciar la calidad de la enseñanza.

Una parte esencial de esta propuesta radica en la necesidad de establecer estrategias de apoyo continuas para directores y docentes en los centros escolares. Los resultados de la investigación han demostrado que, tanto los líderes escolares como los docentes, enfrentan desafíos significativos en la implementación de políticas educativas innovadoras y en la gestión de cambios dentro de sus instituciones. Sin un apoyo estructurado y permanente, que incluya asesoría técnica, formación continua y recursos, estos actores clave no podrán enfrentar eficazmente las demandas del entorno educativo actual. Es fundamental que las instituciones educativas cuenten con mecanismos que faciliten el acceso a herramientas, guías y orientación

que respalden sus decisiones y acciones en la mejora de la enseñanza, el liderazgo y la inclusión. Proveer un sistema de acompañamiento que refuerce sus capacidades y les ofrezca soluciones concretas y prácticas, es indispensable para asegurar que los cambios implementados sean sostenibles y efectivos a largo plazo.

La forma idónea de aplicación de las sugerencias técnicas derivadas de esta investigación para los directores implica que cada uno asuma un rol proactivo y estratégico en su institución, alineando las recomendaciones con las necesidades específicas de su centro. Los directores deberán liderar la planificación de las acciones sugeridas, organizando reuniones con su equipo docente para definir un plan de trabajo que permita aplicar las mejoras de manera gradual y adaptada. Para facilitar este proceso, cada director podrá establecer comités de trabajo enfocados en áreas clave como inclusión educativa, liderazgo, y uso de tecnologías. Estos comités tendrán la responsabilidad de implementar las acciones sugeridas, evaluar su efectividad y ajustar estrategias según los resultados obtenidos. A través de la formación continua de los docentes, facilitada por los directores mediante cronogramas organizados, y un seguimiento constante de los avances, se garantizará que las mejoras técnicas propuestas sean integradas de manera sostenible en la práctica diaria de cada institución.

Adicionalmente, los directores deberán establecer una gestión activa de apoyo con instituciones afines a las necesidades del centro educativo, como universidades, organizaciones no gubernamentales (ONGs), o empresas tecnológicas. Este apoyo externo permitirá obtener recursos adicionales, asesoramiento especializado o colaboraciones estratégicas en áreas como la inclusión, el uso de tecnologías o la mejora de infraestructura. El establecimiento de alianzas con estas instituciones será clave para complementar las capacidades internas y asegurar que las mejoras se implementen con el respaldo necesario, adaptándose a los recursos y desafíos de cada escuela.

5.2.2. Objetivos de la propuesta

5.2.2.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora que ofrezca estrategias específicas para la organización interna de los centros escolares, orientada a la capacitación continua del personal en áreas clave, con el objetivo de mejorar la eficacia y calidad educativa de cada institución.

5.2.2.2 Objetivos específicos

- Diseñar la implementación de programas de capacitación en áreas como inclusión, tecnología y pedagogía para mejorar la organización y la calidad educativa en los centros escolares.
- Proponer la creación de talleres formativos para directores y docentes, enfocados en el fortalecimiento del liderazgo y la eficiencia en la gestión escolar interna.

5.2.3 Justificación de la propuesta

La presente propuesta de mejora se plantea como una respuesta a las necesidades detectadas en los centros educativos analizados, donde los directores y docentes se enfrentan a múltiples retos en la gestión del cambio, la implementación de nuevas políticas educativas y la integración de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los resultados de la investigación indican que, aunque existe un esfuerzo constante por parte de los responsables educativos para adaptarse a estas transformaciones, es crucial reforzar sus competencias y proporcionarles sugerencias prácticas que faciliten la gestión interna de sus instituciones.

El sentido de esta propuesta es sugerir herramientas técnicas que permitan a los directores y docentes enfrentar de manera efectiva los cambios educativos continuos, contribuyendo a la mejora de la calidad educativa y a una gestión escolar más organizada. En un contexto en el que las demandas del sistema educativo se modifican constantemente, es imprescindible que los directivos cuenten con estrategias claras para aplicar innovaciones, fomentar la inclusión educativa, manejar la resistencia al cambio y aprovechar la tecnología con fines pedagógicos.

Esta propuesta, además de abordar las necesidades actuales de formación y desarrollo del personal, se enfoca en sugerir mejoras que refuercen la gestión escolar y la capacidad de adaptación de las instituciones educativas. Al ofrecer sugerencias sobre la organización interna y la capacitación continua, se espera que los directores puedan liderar con más confianza los procesos de cambio en sus instituciones, promoviendo un entorno más flexible y eficiente.

5.2.4 Fundamentación teórica

La capacitación del personal docente y directivo es un componente esencial para mejorar la calidad educativa y optimizar la gestión interna de las instituciones escolares. En un entorno educativo cada vez más complejo y demandante, es imprescindible que los profesionales de la educación estén en constante desarrollo de sus competencias, tanto en áreas pedagógicas como en habilidades de liderazgo. Según Fullan (2007), el liderazgo educativo es un factor determinante para la implementación efectiva de cambios y mejoras en las instituciones

escolares. Esto resalta la necesidad que los directores no solo gestionen administrativamente sus centros, sino que también actúen como agentes de cambio, lo que implica una formación continua que les permita identificar y enfrentar los retos que surgen en la práctica educativa diaria.

Capacitar al personal docente no solo beneficia el desarrollo individual de los maestros, sino que impacta directamente en el rendimiento académico de los estudiantes y en el clima organizacional de las escuelas. La formación profesional en áreas como la inclusión educativa, el uso de tecnologías y las metodologías pedagógicas innovadoras, es clave para garantizar una enseñanza de calidad adaptada a las nuevas demandas sociales y tecnológicas. Según Gairín (2011), la formación continua en el ámbito educativo debe estar orientada a la mejora del desempeño profesional y a la capacidad de los docentes para adaptarse a los constantes cambios del entorno. Esto refuerza la necesidad de identificar áreas de mejora profesional en cada centro educativo, con el fin de diseñar programas de capacitación acordes a las necesidades específicas de cada institución.

Identificar las áreas de mejora profesional es, por tanto, una tarea fundamental para los directores escolares, quienes deben llevar a cabo un diagnóstico que permita detectar las carencias y oportunidades de crecimiento del personal docente para establecer planes de formación personalizada, que respondan no solo a las exigencias del currículo, sino también a las particularidades de cada contexto escolar. La organización de talleres y actividades formativas basadas en las áreas de mejora identificadas, contribuye a un fortalecimiento colectivo del equipo educativo, lo que se traduce en una mayor eficiencia en la gestión interna y una mejora significativa en los resultados académicos.

La capacitación continua ofrece a los docentes y directivos la posibilidad de adquirir nuevas herramientas para mejorar la organización interna de los centros escolares. Un equipo educativo bien capacitado no solo está mejor preparado para enfrentar desafíos cotidianos, sino que también puede anticiparse a posibles problemas y actuar de manera proactiva en la resolución de los mismos. En este contexto, el aprendizaje colaborativo, promovido a través de talleres y programas formativos, fortalece el sentido de comunidad dentro de las instituciones, generando un ambiente propicio para la mejora continua y el crecimiento profesional colectivo.

La formación profesional es un elemento clave para desarrollar una visión de futuro en los centros educativos. Al capacitar a los directores y docentes en las áreas necesarias para la gestión y la enseñanza, se fomenta un enfoque estratégico que les permite adaptarse a los cambios del entorno educativo, identificar nuevas oportunidades de mejora y garantizar un

aprendizaje de calidad para todos los estudiantes. Así, la capacitación del personal no solo responde a una necesidad de actualización, sino que constituye una herramienta fundamental para transformar las instituciones educativas y adaptarlas a nuevos desafíos.

5.2.5 Actividades

La sugerencia técnica propone acciones enfocadas en mejorar la gestión escolar interna, desarrollando competencias clave en liderazgo, inclusión, uso de tecnologías y colaboración dentro de las instituciones educativas. Los directores serán los responsables de adaptar e implementar estas sugerencias en los espacios de tiempo disponibles, utilizando recursos internos o gestionando apoyos externos. A continuación, se detallan los objetivos y las temáticas sugeridas para cada categoría.

1. Jornadas informativas de liderazgo y gestión escolar

Objetivo: Fortalecer las habilidades de liderazgo de los directores, mejorando su capacidad para tomar decisiones, delegar responsabilidades y gestionar equipos de manera eficaz.

Temáticas sugeridas:

- Estrategias de toma de decisiones en situaciones complejas.
- Delegación de responsabilidades y liderazgo distribuido.
- Tipos de liderazgo aplicables al contexto educativo: transformacional, democrático, y distribuido.
- Motivación y gestión del equipo docente.
- Comunicación efectiva y resolución de conflictos.
- Herramientas para la planificación estratégica en la escuela.
- Evaluación de prácticas de liderazgo y ajuste de estrategias.

Participantes: Los directores y personal clave del centro de estudio que apoye las actividades de la dirección

2. Capacitación en tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Objetivo: Desarrollar competencias tecnológicas en los docentes para integrar herramientas digitales en sus prácticas pedagógicas, facilitando el aprendizaje digital y la innovación en el aula.

Temáticas sugeridas:

- Uso pedagógico de plataformas educativas.
- Creación de contenidos digitales interactivos para el aula.

- Integración de tecnologías en la evaluación y seguimiento académico.
- Diseño y adaptación de materiales digitales.
- Herramientas digitales para la enseñanza personalizada.
- Uso de TIC para mejorar la colaboración entre docentes y estudiantes.
- Evaluación del impacto de las TIC en el rendimiento académico.

Participantes: Los directores y todo el personal docente.

3. Conversatorios de inclusión educativa

Objetivo: Capacitar a los docentes en la implementación de estrategias inclusivas, adaptaciones curriculares y atención a la diversidad, garantizando una educación equitativa para todos los estudiantes.

Temáticas sugeridas:

- Adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales.
- Estrategias de enseñanza inclusiva en el aula.
- Colaboración entre docentes y familias para el apoyo inclusivo.
- Inclusión de estudiantes con discapacidades físicas, cognitivas o emocionales.
- Metodologías activas para fomentar la participación de todos los estudiantes.
- Diseño de planes de aprendizaje personalizados.
- Evaluación de la efectividad de las estrategias inclusivas implementadas.

Participantes: Los directores y todo el personal docente.

4. Foros educativos de evaluación y retroalimentación.

Objetivo: Facilitar la evaluación continua de los proyectos y estrategias implementadas en la escuela, asegurando la mejora continua mediante la retroalimentación y ajustes estratégicos.

Temáticas sugeridas:

- Evaluación formativa y sumativa de proyectos institucionales.
- Análisis de indicadores de progreso escolar.
- Retroalimentación colaborativa entre docentes y directores.
- Herramientas para la autoevaluación docente.
- Metodologías para la mejora continua en la gestión escolar.
- Estrategias de monitoreo y ajuste de proyectos educativos.
- Impacto de la retroalimentación en la calidad educativa.

Participantes: Los directores y todo el personal docente

5. Círculos de formación para la colaboración y participación Comunitaria

Objetivo: Fomentar la colaboración activa entre directores, docentes, padres y la comunidad educativa para mejorar la toma de decisiones y fortalecer la participación en las actividades escolares.

Temáticas sugeridas:

- Funciones y roles en los comités de trabajo escolar.
- Integración de la comunidad y padres en el proceso educativo.
- Estrategias para la toma de decisiones en equipo.
- Solución de conflictos y problemas en el entorno escolar.
- Creación de canales de comunicación efectiva entre la escuela y la comunidad.
- Planificación y ejecución de proyectos colaborativos.
- Evaluación del impacto de la participación comunitaria en la gestión escolar.

Participantes: Los directores y todo el personal docente

Estas actividades están diseñadas para cubrir las necesidades organizativas y formativas de los centros educativos, permitiendo a los directores y docentes mejorar sus competencias y adaptar sus prácticas a los desafíos actuales del entorno educativo. La implementación de estas temáticas contribuirá significativamente a la gestión del cambio dentro de las instituciones, asegurando que los directores y sus equipos estén mejor preparados para enfrentar los retos y oportunidades del sistema educativo moderno.

5.2.5 Gestión externa de formación con otras instituciones.

Para complementar el desarrollo interno de los centros educativos, se sugiere la gestión externa de formación mediante alianzas con instituciones de educación superior, organizaciones no gubernamentales (ONG), empresas tecnológicas y centros de formación especializada. Las universidades con programas de horas sociales y prácticas profesionales pueden ser un recurso valioso, proporcionando a los centros educativos apoyo en áreas clave como el liderazgo, la inclusión educativa y el uso de tecnologías. Establecer estas colaboraciones permitirá que los directores y docentes accedan a talleres, programas de capacitación, y asesoramiento técnico, mientras que los estudiantes universitarios podrán contribuir activamente a los procesos de mejora en las escuelas. Estas alianzas también facilitarán el acceso a conocimientos actualizados y herramientas innovadoras, fortaleciendo las capacidades internas de cada institución educativa.

A continuación, se detallan algunas instituciones para la gestión de apoyo en áreas de formación:

Nombre de la institución	Contacto
Escuela Superior de Economía y Negocios (ESEN)	https://www.esen.edu.sv
Universidad José Matías Delgado	https://www.ujmd.edu.sv/
Universidad Evangélica de El Salvador	https://www.uees.edu.sv/
Asociación Salvadoreña de Profesionales en Computación, correo electrónico	info@asproc.org
Universidad Salvadoreña Alberto Masferrer (USAM)	https://www.usam.edu.sv/
Universidad Don Bosco	https://www.udb.edu.sv/udb/
Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE	https://www.itca.edu.sv/
Universidad de El Salvador	https://www.ues.edu.sv/
Fundación para la Educación Integral Salvadoreña (FEDISAL)	https://fedisal.org.sv/
Universidad Pedagógica de El Salvador	https://www.pedagogica.edu.sv/

5.2.6. Proceso de implementación y seguimiento

El proceso de implementación y seguimiento de esta propuesta de mejora se sugiere como una serie de pequeños proyectos que los directores y docentes pueden implementar dentro de los espacios de tiempo que dispongan en su plan de trabajo anual. Cada actividad y proyecto ha sido diseñado para ser flexible y adaptable a la realidad de cada institución, permitiendo su integración sin interferir en el funcionamiento cotidiano del centro educativo. La implementación gradual de estos proyectos garantizará que se aborden las áreas clave de mejora de manera efectiva y sostenible.

El primer paso es que los directores, junto con su equipo de trabajo, realicen una revisión de su plan de trabajo anual para identificar los momentos adecuados donde se puedan integrar los pequeños proyectos propuestos. Se sugiere comenzar con proyectos de formación y capacitación que requieran una inversión mínima de tiempo y recursos, como talleres o charlas, y progresivamente avanzar hacia iniciativas de mayor envergadura, como la creación de comités o la integración de tecnologías. Los directores podrán priorizar las actividades según las necesidades más urgentes de su institución, asegurando que cada proyecto tenga un impacto positivo en la gestión escolar.

La propuesta recomienda dividir la implementación en fases, comenzando por actividades de capacitación y reuniones organizativas, y posteriormente avanzar hacia la puesta en marcha de proyectos de innovación, mejoras en la infraestructura tecnológica. Cada proyecto deberá ser planificado cuidadosamente, con tiempos de ejecución claros, responsables designados, y objetivos específicos a corto plazo. De esta manera, los directores podrán ajustar el proceso al ritmo de su institución, sin sobrecargar al personal ni interferir con las actividades pedagógicas programadas.

El seguimiento será una parte esencial de este proceso. Se sugiere que los directores establezcan mecanismos de evaluación continua para revisar el progreso de cada proyecto. Esto puede incluir la creación de comités internos encargados de monitorear la implementación de las sugerencias y reportar avances. Las reuniones periódicas con los docentes y otros miembros de la comunidad escolar permitirán evaluar el impacto de cada proyecto y hacer los ajustes necesarios en caso de que no se estén cumpliendo los objetivos planteados. Además, la retroalimentación constante entre directores y docentes garantizará que los proyectos sean adaptados a las necesidades reales de la institución.

Es recomendable que los directores y sus equipos documenten cada etapa del proceso, incluyendo los desafíos encontrados, las soluciones aplicadas y los resultados obtenidos. Esta documentación servirá no solo como un registro de la implementación, sino también como una herramienta para futuras evaluaciones y para compartir experiencias con otras instituciones. Llevar un registro detallado permitirá a los directores medir el éxito de cada proyecto y replicar las mejores prácticas en otros contextos.

El proceso de implementación deberá ser flexible y ajustable. A medida que se lleven a cabo los proyectos, los directores podrán realizar mejoras continúas basadas en las lecciones aprendidas y los resultados obtenidos. Se sugiere que, al finalizar cada proyecto o fase, se realice una revisión general del impacto en la institución, lo que permitirá identificar nuevas

áreas de mejora y planificar proyectos futuros. Este ciclo continuo de implementación, evaluación y ajuste garantizará que las instituciones puedan adaptarse de manera dinámica a los cambios educativos y optimizar su gestión interna.

5.2.7. Montos estimados de Financiamiento del Proyecto

A continuación, se presentan los costos estimados para la implementación de la propuesta:

Elemento	Descripción	Valor Estimado
Capacitaciones y Talleres Presenciales/Virtuales	Contratación de expertos, materiales, plataformas virtuales o alquiler de espacios para fortalecimiento en liderazgo, trabajo en equipo y similares	$250 a $700 por participante según capacitación cerrada o por curso
Contratación de Facilitadores y Expertos	Contratación de capacitaciones en TIC para fortalecimiento de habilidades tecnológicas	$35 a $50 por participante y curso; otra modalidad sería contratación de especialista para incluir varios temas
Programas de Seguimiento y Evaluación	Contratación de consultores externos para el diseño de indicadores y elaboración de informes.	$800 a $2,500 según alcance de la consultoría
Materiales Promocionales y de Difusión	Impresión de folletos, carteles y materiales promocionales para la comunidad educativa.	$200 a $600 según material
Fondo para Incentivos y Reconocimientos	Becas, incentivos o apoyos para directores y docentes por participación en proyectos.	Según factibilidad

Nota: Investigación de cursos y precios de referencia, tomando en cuenta los siguientes instituciones externas específicas al rubro:

https://www.udb.edu.sv/udb/pagina/programa_formacion_continua

https://www.itca.edu.sv/cursos-sedes/?modo=detalles&id=45&porarea=2

https://uca.edu.sv/formacion-continua/

5.2.8. Evaluación

El siguiente instrumento de evaluación es una lista de cotejo diseñada para medir el cumplimiento de las temáticas sugeridas en cada categoría de la propuesta de mejora. Los criterios evaluados se dividirán en tres niveles: cumplimiento, en proceso, y no cumplimiento. Esto permitirá una evaluación clara del progreso en la implementación de las actividades, facilitando la identificación de áreas que requieren mejoras o ajustes adicionales.

Objetivo: Evaluar el grado de implementación de las temáticas propuestas en cada categoría, midiendo el impacto en la gestión escolar y en el desarrollo de competencias de directores y docentes.

Categoría	Criterios de Evaluación	Cumplimiento	En Proceso	No Cumplimiento
Liderazgo y Gestión Escolar.	1. Se implementaron estrategias de toma de decisiones en situaciones complejas.	☐	☐	☐
	2. Se aplicaron correctamente los principios de delegación de responsabilidades.	☐	☐	☐
	3. Se identificó y adoptó un estilo de liderazgo adecuado al contexto escolar.	☐	☐	☐
	4. Se mejoraron las prácticas de motivación y gestión del equipo docente.	☐	☐	☐
	5. Se utilizaron estrategias efectivas de comunicación y resolución de conflictos.	☐	☐	☐

	6. Se diseñaron y ejecutaron planes de planificación estratégica para mejorar la gestión escolar	☐	☐	☐

Categoría	Criterios de Evaluación	Cumplimiento	En Proceso	No Cumplimiento
Capacitación en TIC.	1. Se integraron plataformas educativas en las prácticas pedagógicas.	☐	☐	☐
	2. Los docentes crearon contenidos digitales interactivos para el aula.	☐	☐	☐
	3. Se implementaron herramientas tecnológicas en los procesos de evaluación académica.	☐	☐	☐
	4. Se diseñaron y adaptaron materiales digitales para mejorar el aprendizaje.	☐	☐	☐
	5. Se promovió la enseñanza personalizada a través del uso de TIC.	☐	☐	☐
	6. Se evaluó el impacto de las TIC en el rendimiento académico de los estudiantes.	☐	☐	☐

Categoría	Criterios de Evaluación	Cumplimiento	En Proceso	No Cumplimiento

Inclusión Educativa	1. Se realizaron adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales.	☐	☐	☐
	2. Se implementaron estrategias inclusivas en las aulas.	☐	☐	☐
	3. Los docentes colaboraron eficazmente con las familias en el apoyo a la inclusión.	☐	☐	☐
	4. Se atendieron adecuadamente las necesidades de estudiantes con discapacidades físicas o cognitivas.	☐	☐	☐
	5. Se promovió la participación de todos los estudiantes a través de metodologías inclusivas.	☐	☐	☐
	6. Se evaluó el impacto de las estrategias inclusivas en el rendimiento y bienestar de los estudiantes.	☐	☐	☐

Categoría	**Criterios de Evaluación**	**Cumplimiento**	**En Proceso**	**No Cumplimiento**
Evaluación y Retroalimentación	1. Se realizó una evaluación formativa y sumativa de los proyectos implementados.	☐	☐	☐
	2. Se utilizaron indicadores claros para medir el progreso escolar.	☐	☐	☐
	3. Se promovió la retroalimentación colaborativa entre los docentes y directores.	☐	☐	☐

	4. Se aplicaron herramientas para la autoevaluación docente.	☐	☐	☐
	5. Se monitorearon y ajustaron los proyectos educativos conforme a los resultados de la evaluación.	☐	☐	☐
	6. Se registraron mejoras continuas en la calidad educativa a través de la retroalimentación.	☐	☐	☐

5.2.9. Fuentes de consulta para elaboración de la propuesta

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.

Gairín, J. (2011). *Formación del profesorado y desarrollo profesional docente*. Revista Iberoamericana de Educación, 55(1), 19-36.

Referencias Bibliográficas

Álvarez F. (2019), Análisis prospectivo del sistema educativo salvadoreño, Universidad Francisco Gavidia.

Anderson, G., & Arsenault, N. (1998). Fundamentals of Educational Research (2nd ed.). Routledge.

Anderson, R. E., & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. Educational Administration Quarterly, 41(1), 49-82.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Constitución de la República de El Salvador., D.C. No. 38, del 15 de diciembre de 1983, D.O. No. 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley de Administración Financiera Institucional (AFI) (1996, enero 11). Decreto Nº 516. [Segunda publicación]. Diario Oficial, Nº 7, Tomo Nº 330.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley de corte de cuentas (1995, septiembre 25). Decreto Nº 438. [Primera publicación]. Diario Oficial, Nº 176, Tomo Nº 328.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Routledge.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.

Bermúdez, J. (2010). Historia de la educación en El Salvador. San Salvador: Editorial Universitaria.

Bernal, C. (s. f.), Metodología de la investigación. (2a. ed.) Pearson-Prentice Hall, México

Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. John Wiley & Sons.

Cruz, M. F. (2002). EL CAMBIO EDUCATIVO . revista de currículum y formación del profesorado, 1-4.

Cuellar, H. (2005). Plan nacional de educación 2021: una oportunidad para el desarrollo. Revista de Educación. Boletín 233.

Delgado. D. (2021). Evolución de la figura del director escolar en El Salvador., 14(1), 45-58.

Delors, J., et al. (1996). Learning: The Treasure Within. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century. UNESCO.

Díaz, F. (2012). Liderazgo y gestión del cambio educativo. Ediciones Morata.

Edwards Jr., D.B., Martin, P., & Flores, I. (2017). “El Salvador: Past, Present and Prospects of Educations", " In C. M. Posner, Chris Martin, Yvonne Martin (Eds.), Education in México, Central America and the Latin Caribbean.

Ertmer, P. A., & Ottenbreit-Leftwich, A. T. (2010). Teacher technology change: How knowledge, confidence, beliefs, and culture intersect. Journal of Research on Technology in Education, 42(3), 255-284.

Ford, E. &. (2020). Internet y pandemia en las Américas: Primera crisis sanitaria en la era digital. Konrad-Adenauer-Stiftung: Democracia Digital.

Gobierno de El Salvador. (18 de Octubre de 2022). Base de datos sobre casos de coid-19 del sistema de salud pública [Imagen]. Obtenido de Situación Nacional Covid-19 : https://covid19.gob.sv/

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Bantam Books.

Gómez, A. (2020). Políticas educativas durante el gobierno de Salvador Sánchez Cerén en El Salvador: Análisis de su impacto y desafíos., 25(1), 78-94.

González, L., & Ramírez, M. (2018). Essential leadership competencies in secondary education: Strategic planning and emotional intelligence. Journal of Educational Change, 45(4), 289-310.

González, R. (2018). El sistema educativo de El Salvador durante el periodo presidencial de Elías Antonio Saca. Revista de Educación, 25(2), 45-58.

Harris, A. (2002). School Improvement: What's in it for Schools? RoutledgeFalmer.

Hernández, J., & Pérez, L. (2019). Critical leadership competencies for managing educational change in secondary schools. Educational Leadership Journal, 33(1), 85-102.

Hernández, R. (2015). Competencias directivas del director escolar. Editorial Trillas.

Herrera Ramos, O. W. (2021). La modernización de la Educación y la formación del profesorado en El Salvador. Revista Humanidades.

Iraheta, W. (2020). Índice de calidad educativa de El Salvador: una propuesta de medición desde la academia. San Salvador: UFG Editores

Johnson, P., & Stevens, R. (2015). Leadership competencies for managing change in educational institutions: Enhancing strategic decision-making and organizational culture. International Journal of Educational Management, 29(3), 200-215.

Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review, 52(5), 90-102.

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). Focus groups: A practical guide for applied research (5th ed.). Sage Publications.

López, A., & Martínez, C. (2020). Competencias de liderazgo en la gestión de cambios educativos en escuelas primarias. Revista de Administración Educativa, 38(2), 150-170.

Ministerio de Educación (2008). Dirección Escolar Efectiva (Documento 4). San Salvador, El Salvador: Procesos Gráficos

Ministerio de Educación (MINED). (2008a.). Gestión escolar efectiva: Documento 1. El Salvador: San Salvador.

Ministerio de Educación de El Salvador. (2005). Reformas Educativas de 1968: Impacto y evolución. San Salvador: MINED.

Ministerio de Educación de El Salvador. (2006). Ley de la Carrera Docente. Diario Oficial, No. 123, Sección.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador. (2005). Código de Trabajo. Diario Oficial, No. 55.

Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador. (2013). Guía sobre derechos y deberes laborales de las servidoras y los servidores públicos. Vol. 1. Secretaría para Asuntos Estratégicos de la Presidencia.

Montejo, R. L., Graus, M. E., & Rodríguez, L. B. (2020). COMPETENCIA DE DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN EN EL INSTITUTO PREUNIVERSITARIO VOCACIONAL DE CIENCIAS EXACTAS DE LAS TUNAS. Revista Didasc@lia: D&E. Publicación cooperada entre CEDUT, 106-112.

Murillo, F. J., & Krichesky, G. J. (2012). EL PROCESO DEL CAMBIO ESCOLAR. UNA GUÍA PARA IMPULSAR Y SOSTENER LA MEJORA DE LAS ESCUELAS. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 26-43.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary. OECD.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2010). OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Denmark. OECD Publishing.

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2017). Miradas sobre la educación en Iberoamérica 2017. Recuperado de OEI.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2002). Desarrollo de Competencias y Empleabilidad. Informe del Director General. OIT.

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.). Sage Publications.

Pérez, M. (2015). Políticas educativas durante el gobierno de Mauricio Funes en El Salvador: Un análisis de su impacto y desafíos. Revista de Educación Latinoamericana, 20(2), 45-62.

Pérez, M. (2021). Políticas educativas durante el gobierno de Nayib Bukele en El Salvador: Un análisis de su impacto y perspectivas, 35(2), 78-92

Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales.

RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, vol. 23, núm. 2, pp. 255-272, 2020. Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). Management (11th ed.). Pearson.

Romero, C. A. (2003). EL CAMBIO EDUCATIVO Y LA MEJORA ESCOLAR COMO PROCESOS DE DEMOCRATIZACIÓN. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2-10.

Rychen, D. S., & Salganik, L. H. (2003). Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society. Hogrefe & Huber.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

UDOP. (2004). La educación en El Salvador: Informe del Instituto Universitario de Opinión Pública. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Recuperado de https://www.disruptiva.media/.

UNESCO. (2000). El Salvador: Reconstrucción y educación después del conflicto armado. Paris: UNESCO.

UNESCO. (2011). ICT competency framework for teachers. UNESCO.

Vargas, O. L. (2018). Definición Científica de competencia, una visión multidisciplinar. Lambayeque, Perú: Asesoramiento en publicidad y mercadotécnia APM.

Vega, G. Q. (2008). Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. Serie Desarrollo Territorial. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile.

Voogt, J., & Roblin, N. P. (2012). A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies. Journal of Curriculum Studies, 44(3), 299-321.