



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

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

**INNOVACIÓN EN EL SISTEMA EDUCATIVO PRIVADO. BUENAS
PRÁCTICAS/ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO**

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

PRESENTADO POR:

LICENCIADA ROSA JAZMIN VÁSQUEZ RIVERA

ASESOR

MAESTRO JOSÉ ARÍSTIDES RAMOS SÁENZ

JULIO DE 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

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

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

SAN SALVADOR, JULIO DE 2022



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

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Maestro Rubén Antonio Solórzano Treminio
Presidente**

**Maestro Carlos Eduardo Ochoa López
Primer Vocal**

**Maestra Mtra. Lizbeth Angélica Cortez Mejía
Segundo Vocal**

Maestro José Arístides Ramos Sáenz

Mes: JULIO

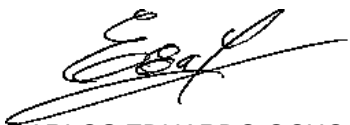
Año: DOS MIL VEINTIDOS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecisiete horas del día diecinueve de julio del año dos mil veintidós, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "INNOVACIÓN EN EL SISTEMA EDUCATIVO PRIVADO. BUENAS PRÁCTICAS/ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO", presentado por la: LICDA. ROSA JAZMÍN VÁSQUEZ RIVERA, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**



MTRO. RUBÉN ANTONIO SOLÓRZANO TREMINIO

Presidente



MTRO. CARLOS EDUARDO OCHOA LÓPEZ

1er. Vocal



MTRA. LIZBETH ANGÉLICA CORTEZ MEJÍA

2do. Vocal



LICDA. ROSA JAZMÍN VÁSQUEZ RIVERA

Sustentante

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada principalmente a Dios, por haberme permitido terminar mi trabajo de graduación, en medio de muchos acontecimientos y limitantes como fue la Pandemia que afectó al mundo entero y a nuestro país. Brindándome la dirección y conocimiento para continuar con el aprendizaje y así poder alcanzar mi objetivo de culminar mi meta.

A mi esposo, Miguel Chacón por su comprensión, motivación y su ayuda brindada fue sumamente importante, sin su apoyo no hubiese sido posible llegar hasta la meta; a mis dos amados hijos por su paciencia Roberto Chacón y Lucas Chacón por ser mi mayor fuente de inspiración.

A mi amada madre, porque sus oraciones fueron escuchadas y A mis hermanos especialmente a mi hermana Flor, por su apoyo incondicional brindado.

A mis amigos Omar Benítez, Cristian García, Eduardo Rivera, Carlos Urrutia, Silvia Mejía, Beatriz Umanzor porque siempre me motivaron para conseguir cada uno de mis logros en la vida, gracias por sus palabras y ayuda en momentos que más lo necesité.

A mis formadores docentes de la Universidad Pedagógica de El Salvador, por haberme impartido con amor, paciencia y sabiduría sus conocimientos. Al Jurado Evaluador de mi Tesis por acompañarme y guiarme en la elaboración de ella, y a mi Asesor José Arístides Ramos. Por su orientación brindada con paciencia, profesionalismo en el desarrollo de esta tesis. Su ayuda fue fundamental para culminar esta Tesis.

Rosa Jazmín Vásquez Rivera

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios, por haber forjado mi camino y por guiarme en el sendero correcto, por regalarme sabiduría y conocimiento. Por brindarme los medios necesarios para poder culminar mi trabajo de graduación.

A mi asesor de Tesis, Maestro José Arístides Ramos Sáenz, por brindarme todo un cumulo de aprendizaje, guiarme y brindarme el ánimo y confianza para continuar.

A mi maestra, Rebeca de Capril por ser una docente porque inspirarme a seguir hasta llegar objetivo final. Exalto su trabajo y le agradezco por ayudarme a creer que las metas se cumplen siempre y cuando se trabajen.

A mis compañeros de Maestría especialmente a Cristian García por ser un líder inspirador y ejemplo a seguir.

A mi familia quienes suponen el crecimiento de mi desarrollo.

RESUMEN

Este estudio tiene como propósito, realizar un diagnóstico sobre innovación administrativa desarrollada en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en el período 2019-2021. El enfoque metodológico utilizado es de corte cualitativo, fundamentado en las percepciones, interpretaciones y creencias del fenómeno estudiado a través de los participantes; que trajo como consecuencia reunir las valoraciones de la directora, 2 Coordinadoras y 5 estudiantes de Primer y Segundo Año de Bachilleratos, y la Coordinadora de Asistente Técnico Bilingüe. Los resultados en términos generales muestran que se han experimentado una serie de mecanismos, procedimientos, estrategias, recursos, medios, competencias y roles administrativos nuevos y mejorados, que han contribuido a enfrentar con éxito la modalidad virtual, y optimizar las tecnologías de información y comunicación en la prestación de los servicios educativos.

PALABRAS CLAVES: Innovación administrativa, mecanismos, procedimientos, estrategias, recursos, medios, competencias, roles nuevos y/o mejorados.

ABSTRACT

The purpose of this study is to carry out a diagnosis on administrative innovation developed at the Salvadoran American Cultural Center in 2019-2021. The methodological approach used is qualitative, based on the perceptions, interpretations and beliefs of the phenomenon studied through the participants; which resulted in gathering the assessments of the director, 2 Coordinators and 5 students of First and Second Year of Baccalaureates, and the Coordinator of Bilingual Technical Assistant. The results in general terms show that a series of new and improved mechanisms, procedures, strategies, resources, means, competencies and administrative roles have been experimented with, which have contributed to successfully confronting the virtual modality, and optimizing information and communication technologies in the provision of educational services.

KEY WORDS: Administrative innovation, mechanisms, procedures, strategies, resources, means, competencies, new and/or improved roles.

Índice

Presentación	i
Introducción.....	iv
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1 Antecedentes.....	18
1.2 Definición o planteamiento del estudio.	30
1.3 Objetivos de investigación	33
1.3.1 Objetivo general:	33
1.3.2 Objetivos específicos:	33
1.4 Justificación del estudio.....	34
1.5 Alcances y limitaciones del estudio	38
1.5.1 Alcances del estudio	38
1.5.2 Limitaciones del estudio	39
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	40
2.1 ¿A qué llamamos innovación? Diferencia con cambio, nuevo, reforma.	40
2.2 Objetivo de la administración educativa.	45
2.3 Administración en las instituciones educativas.....	46
2.4 Procedimientos administrativos, funciones básicas de la administración educativa.	47
2.5 Educación y la nueva normalidad.....	53
2.6 Mecanismos administrativos.....	55
2.7 Mecanismos de innovación administrativa	56
2.8 Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados que han desarrollado los actores educativos.	63
2.9 Departamentos que desempeñan función administrativa en las instituciones educativas.	69
2.10 Rol del de la administración educativa en la modalidad virtual.....	70
2.11 El rol del docente en la modalidad virtual.	72
2.12 Rol del alumno en la modalidad virtual.....	76

2.13 Roles nuevos o mejorado de los padres de familia y/o encargados en la nueva modalidad.....	77
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	79
3.1 Método o enfoque metodológico.....	79
3.2 Participantes.....	81
3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección e interpretación de datos	82
3.3.1. Técnica de la entrevista	83
3.3.2. Técnica de análisis de contenido cualitativo	85
3.4 Estrategia de análisis de datos	92
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	93
4.1 Descripción e interpretación de resultados sobre el objetivo específico 1: Identificar los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, que se han implantado para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.	94
4.2 Descripción e interpretación de resultados sobre el objetivo específico 2: Caracterizar las estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.	105
4.3 Descripción e interpretación de resultados sobre el objetivo específico 3: Determinar las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual que experimenta el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.	119
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA	130
5.1 Conclusiones	130
5.2 Propuesta de Mejora	136
Referencias bibliográficas	154
Anexos	158
Anexo 1 Guion de entrevista a coordinadores.....	158
Anexo 2 Guion de entrevista a estudiantes.	161
Anexo 3. Historia del Centro Cultural Salvadoreño Americano.	164
Anexo 4. Transcripción de entrevista (coordinadora técnico bilingüe).....	166

<i>Anexo 5. Transcripción de entrevista dirigida a la directora del centro cultural salvadoreño americano) Licda: Magdalena de Avilés.....</i>	<i>172</i>
<i>Anexo 6. transcripción de entrevista dirigida a la coordinadora de Primer Año de Bachillerato). Licda: Katia Martínez.</i>	<i>175</i>
<i>Anexo 7. transcripción de entrevista dirigida coordinadora de segundo año bachillerato. Lida: Morena Belloso.....</i>	<i>179</i>
<i>Anexo 8. Transcripción de entrevista dirigida a estudiantes de Bachillerato.....</i>	<i>182</i>
<i>Anexo 9. Transcripción de entrevista dirigida a estudiantes.....</i>	<i>185</i>
<i>Anexo 10. Transcripción de entrevista dirigida a estudiantes.....</i>	<i>189</i>
<i>Anexo 11. Transcripción de entrevista dirigida a estudiantes.....</i>	<i>192</i>
<i>Anexo 12. Transcripción de entrevista dirigida a estudiantes.....</i>	<i>195</i>
<i>Anexos 13 fotografías de procesos virtuales y presenciales realizados con los estudiantes y coordinadores de la Comunidad Educativa del Centro Cultural Salvadoreño.</i>	<i>199</i>
<i>Anexos 14 fotografías de salones de clase y recurso tecnológicos.....</i>	<i>200</i>

Presentación

Este estudio en términos generales está orientado hacia la realización de un diagnóstico sobre innovaciones administrativas desarrolladas en el contexto de la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021; y en términos específicos se ha enfocado a la identificación de los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, que se han implantado para enfrentar los desafíos de la normalidad virtual; la caracterización de las estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación; la determinación de las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual; y a la construcción de una propuesta de mejora para sistematización de la buena práctica de innovación administrativa del Centro Cultural Salvadoreño Americano.

El enfoque metodológico utilizado es de corte cualitativo, fundamentado en las percepciones, interpretaciones y creencias del fenómeno estudiado a través de los participantes; que trajo como consecuencia reunir las valoraciones de la directora, 2 Coordinadoras y 5 estudiantes de Primer y Segundo Año de Bachilleratos, y la Coordinadora de Asistente Técnico Bilingüe. Los resultados en términos generales muestran que se han experimentado una serie mecanismos, procedimientos, estrategias, recursos, medios, competencias y roles administrativos nuevos y mejorados, que han contribuido a enfrentar con éxito la modalidad virtual, y optimizar las tecnologías de información y comunicación en la prestación de los servicios educativos.

La recolección de la información está orientada a responder a la siguiente pregunta general de investigación: ¿Cómo se han implementado innovaciones administrativas en el contexto de la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021?

Las preguntas específicas que pretenden dar respuesta con la información de este estudio son las siguientes: ¿Qué mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, se han implantados para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021? ¿Qué estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, en la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021? ¿Qué competencias y roles nuevos o mejorados poseen los actores educativos, en la modalidad virtual que experimenta el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021?

Los resultados del estudio en términos generales muestran que:

Los mecanismos que han producidos cambios nuevos o mejorados, en el sistema administrativos, del Centro Cultural Salvadoreño Americano, se identifican la implementación de Plataformas virtuales educativas como Microsoft Teams, Microsoft Office 365; aplicaciones virtuales en Zoom, Teams, Mecanet en sesiones sincrónicas y asincrónicas; el desarrollo de guías en T-box, Google Classroom, Teams, Form, y WhatsApp ; y la incorporación de las asignaturas de Emprendedurismo, Contabilidad e Inglés al currículo de la formación académica, la ampliación de ancho de banda de internet, los procesos de educación sincrónica en línea en web en tiempo real; y educación virtual asincrónica apoyada con recursos y materiales educativos eficaz y eficiente del estudiantado del Centro Cultural Salvadoreño Americano.

Las estrategias administrativas novedosas y mejoradas, destinadas a mejorar la eficiencia y/o calidad del Centro Cultural Salvadoreño Americano, están destinadas al seguimiento a clases semipresencial con el equipo idóneo; la actualización y certificación docente en el manejo de nuevas plataformas virtuales, formación continua de los docentes que les permite trabajar eficazmente con nuevos recursos, enfoques y contenidos que sirven para cambiar lo que sucede en el aula; monitoreo y supervisión

docente realizada por las coordinadoras, subdirectora y directora presencialmente, en línea y/o virtualmente; la utilización de computadoras, cuadernos, libros digitales y pantallas en Microsoft Teams, para la realización de los refuerzos académicos de forma presencial, virtual y/o en línea. También sea realizado una actualización y certificación docente en el manejo de nuevas plataformas virtuales; la realización de reuniones en línea para compartir e intercambiar opiniones y/o sugerencias sobre abordaje de clases presenciales, virtuales y/o en línea, que han sido desarrolladas exitosamente aprovechando las tecnologías de información y comunicación.

Las competencias administrativas nuevas o mejoradas, consideradas como un conjunto de ordenado de capacidades (actividades) que se ejercen en situaciones para resolver problema, se pueden evidenciar en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, la identificación pertinente de las plataformas virtuales que ofrecen mejores herramientas para el aprendizaje en presencial, línea y/o virtual; el uso y manejo autónomo de programas informáticos para desarrollar los contenidos curriculares; la participación activa y eficaz de las coordinaciones académicas en el desarrollo de sus actividades; la empatía docente con los alumnos en la solución de problemas; el uso de herramientas y aplicaciones virtuales como Power Point, Prezi, Padlet, Kahoot, para hacer las clases más interactivas, dinámicas y divertidas. Asimismo, percibe u manejo efectivo de la tecnología, aplicaciones virtuales y recursos informáticos; el desempeño transformador e innovador de los docentes; el manejo pertinente de equipos y programas informáticos; la empatía y motivación de docentes en las clases, con videos explicativos de los temas que ayudan a resolver dudas estudiantiles; y la rapidez docente en aprender a transformar un programa de curso presencial a online.

Introducción

La investigación denominada “Innovación en el sistema educativo privado”, delimitada a la innovación administrativa, reviste una gran trascendencia, debido a que pretende realizar un diagnóstico sobre innovaciones administrativas desarrolladas en el contexto de la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.

En la realización de este estudio, se consideró: identificar los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, que se han implantado para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad; caracterizar las estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación; determinar las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual; y construir una propuesta de mejora para sistematización de la buena práctica de innovación administrativa del Centro Cultural Salvadoreño Americano.

Este documento que contiene el informe final de la investigación se ha estructurado en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el apartado correspondiente a la presentación, se muestra la información general sobre el tema de estudio, su importancia, aportes, pertinencia para lograr la mejora de la educación superior que ofrece la institución, motivación de la investigación para adentrarse en la temática, beneficios personales y sociales. Asimismo, se define la línea de investigación con la que se trabaja todo el documento y cómo esta tiene especial relevancia con todo el tema de análisis de contexto.

En el apartado de la introducción, se pretende brindar un acercamiento a los lectores del trabajo que se ha realizado, su desarrollo está condicionado únicamente al trabajo en sí; es decir, que su intencionalidad es introducir la tesis, circunscribiéndose a lo que se desarrolló en ella. Así, se aborda cómo se ha realizado el trabajo, los capítulos que la componen, y una descripción de cada uno de ellos.

En el Capítulo 1, se presenta el planteamiento del problema, donde se expone la necesidad de realizar esta investigación, por tanto, se sustenta el interés que existe en proyectar este estudio al respecto. Este apartado contiene los antecedentes, la definición o planteamiento del estudio, los objetivos generales y específicos, la justificación del estudio, los alcances y las limitaciones del estudio.

En el Capítulo 2, se fundamenta el marco teórico del fenómeno objeto de estudio, se analiza desde una perspectiva sociológica, filosófica y epistemológica, a partir de posturas de diversos autores, que fundamentan y respaldan conceptual y teóricamente los principales propósitos del estudio y la posición de la investigadora, para dar sustento conceptual a los resultados de esta investigación en el año dos mil veinte y uno.

En el Capítulo 3, se explicita la metodología, que explica cómo se realizó el proceso de investigación, enfocándose en el trabajo de campo. Se describen y argumentan las principales decisiones metodológicas adoptadas, detallando el método y enfoque metodológico, los tipos de investigación, los participantes, las técnicas e instrumentos de recolección de información y la estrategia de análisis de datos.

En el Capítulo 4, se desarrolla el análisis y discusión de resultados empíricos contrastados con los fundamentos teóricos, después de haber recolectado, procesado, clasificado, triangulado e interpretado la información en forma descriptiva, con énfasis en las valoraciones convergentes y divergentes más relevantes obtenidas de los informantes claves, mediante tablas y la triangulación de la información obtenida.

En el Capítulo 5, se exponen las conclusiones, que constituyen la parte medular del trabajo teórico, documental y empírico realizado estableciendo relaciones entre la parte concreta y la abstracta; resume los principales resultados del estudio, a los que se llegó luego de verificar el logro de los objetivos general y específicos planteados al comienzo de la investigación; se resaltan los aportes logrados en el campo de la investigación; y se establecen conclusiones por cada uno de los objetivos propuestos.

Asimismo, se formula una propuesta de mejora definida a partir de las conclusiones, que integra los componentes siguientes: Descripción. Justificación. Plan de acción con (Ejes estratégicos. Objetivos estratégicos. Acciones de mejora. Indicadores). Responsables. Temporalización. Evaluación.

Finalmente, se presentan las referencias, que fundamenta conceptual y teóricamente el trabajo empírico de la investigación realizada; y los correspondientes de anexos que constituyen el soporte instrumental para la recolección, procesamiento, triangulación e interpretación de los datos recolectados que fundamentan los resultados de esta investigación.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Capítulo 1, denominado “Planteamiento del Problema”, presenta de manera concisa la estructura la idea de la investigación, enfatizando en la innovación administrativa en el sistema educativo privado, a partir del análisis de las buenas prácticas y casos de éxitos de un centro educativo privado del departamento de San Salvador. Constituye el primer acercamiento al objeto de estudio, presentando una panorámica general a analizar; describe la problemática a ser abordada a partir de los subapartados siguientes: Antecedentes (1.1), Definición o planteamiento del problema (1.2), Objetivos (1.3), Establecimiento de hipótesis (1.4), Justificación (1.5), Alcances y limitaciones del estudio (1.6).

1.1 Antecedentes

Las innovaciones suponen rupturas con prácticas preexistentes, tradicionales, obsoletas y cambios en las creencias, supuestos o teorías latentes que sustentan las prácticas administrativas y pedagógicas vinculadas directamente a las instituciones educativas del sector privado. Implican alteraciones cualitativas y profundas, denotan modificaciones en las dimensiones pedagógicas, administrativas, comunitarias y organizativas de los centros educativos privados, generados desde un análisis diagnóstico situacional o una caracterización pensada en función de mejorar el servicio educativo que prestan a la comunidad (Zavala, 2014).

En la literatura Latinoamericana existe una variedad de antecedentes sobre innovaciones educativas privadas en el área administrativa, que pueden considerarse como referentes generales para la realización de esta investigación, entre ellos se presentan los siguientes:

En México Zavala (2014), presentó en el Tecnológico de Monterrey su tesis denominada: “Gestión escolar e innovación educativa en Instituciones de Educación Básica”; en la cual sostiene que la educación básica, al igual que la educación media y

superior, se encuentra ante el reto de desarrollar nuevas competencias y habilidades cognitivas en sus egresados, acordes con la sociedad del conocimiento actual.

Manifiesta Zavala (2014), que la estructura organizacional y la práctica pedagógica tradicionales requieren de una transformación coordinada, que incluya la tecnología y el desarrollo de ambientes de aprendizaje innovadores. Para abordar el problema de investigación se formuló la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en las instituciones educativas desde la perspectiva de administradores, profesores y estudiantes en el Colegio Maral?

Para dar respuesta a esta pregunta Zavala (2014), realizó una investigación mixta (enfoque cuantitativo y cualitativo), mediante un diseño no experimental, de tipo transeccional descriptivo, aplicado un estudio de caso. Los hallazgos se fundamentaron en las categorías de Planeación, Organización, Dirección, Control, Gobernanza, Innovación y Tecnología. En los resultados describió cuales prácticas favorecen la innovación, limitan y confirman, que la gestión escolar crea el contexto y la cultura, que facilita u obstaculiza que la innovación suceda e impacte en los logros de aprendizaje de los alumnos.

En Colombia, Vargas (2019), de la Universidad Militar Nueva Granada, realizó su investigación sobre “la importancia de la innovación educativa. Tendencias observadas durante los últimos diez años en Colombia”, en donde manifiesta que la innovación ha sido protagonista fundamental durante las diferentes etapas de la evolución a través de toda la historia de la humanidad, por medio de ella se han solucionado diferentes problemas en la vida de las personas, de las organizaciones y de las naciones, creando o mejorando, productos, procesos o servicios.

Según Vargas (2019), han surgido diferentes innovaciones relacionadas con los distintos sectores de la economía, incluyendo el sector privado de la educación, pero estos avances se han concentrado en la tecnología, para que los estudiantes la utilicen

como medio de facilidad en la obtención de información en general. Pero la innovación educativa va más allá, hasta el punto de que, los estudiantes pueden solucionar sus necesidades individuales, crecer en conocimiento, y solucionar las necesidades grupales. Sin embargo, se observa el procedimiento contrario, al pretender que todos deben aprender lo mismo, y a quién no sabe la sociedad lo discrimina. Por ese motivo fue necesario para Vargas (2019), averiguar ¿Por qué es importante la innovación educativa en Colombia?

La respuesta a esta interrogante se encuentra en la conclusión que Vargas (2019), plantea de la siguiente manera: “La innovación educativa tiene cuatro partes importantes, las cuales son: (1) El gobierno, las empresas y las instituciones educativas, tienen la misión de contribuir para que la enseñanza no se quede en el aula, sino que sea más práctica. (2) Los docentes tienen la misión de enseñar a los estudiantes el conocimiento necesario, para cambiar las prácticas normales e innovar. (3) Los padres y madres de familia son considerados como el eje fundamental de la educación, por ello es necesario formarlos para que aprendan a enseñarles a los hijos e hijas de manera diferente. (4) Los estudiantes bajo la influencia de los actores mencionados anteriormente puedan cambiar de actitud y empezar a tener iniciativa a la hora de estudiar y aprender”.

Barraza (2006) realizó la investigación denominada: “Innovación Didáctica de Educación Superior”: Universidad Pedagógica de Durango, México, enfatizando en una experiencia innovadora en el ámbito didáctico, vinculando la resolución de problema, el enfoque cualitativo a través de la estrategia metodológica denominada “estudio de caso”, utilizó como técnica de recolección de la información la entrevista, adapta a la tipología de Taylor y Bogdan (1988).

La entrevista que realizó Barraza (2006), consta de 10 preguntas generales y se aplicó en dos sesiones a la docente identificada como “Andrea”. El caso seleccionado muestra que la docente registra lo que funciona y no funciona, afirmando que es la necesidad, la que genera la innovación, e inserta como discusión la idea de que la innovación es un proceso, organizado y creativo que parte de la necesidad del profesor,

visualizada en su práctica, logrando cambios que impacten y que siempre se deben evaluar, para constatar si hubo una mejora en la práctica pedagógica, visualizada desde el aprendizaje de los estudiantes.

La innovación como proceso, explica la maestra “Andrea”, necesita ciertas fases o momentos entre los cuales expone: Detectar la necesidad del grupo, siguiendo con el respeto al contenido, pensando además en los medios de facilitar el aprendizaje. Inicio una búsqueda y se dio cuenta que eran solo con las estrategias y recursos que lo alcanzaría, que al principio se encontró con dificultades, presentó escritos a sus directivos. Se percató que podía utilizar medios, como videollamadas y programas informáticos. Manifiesta la maestra que dicho proceso contiene dos elementos claves: a) La necesidad como generadora de la innovación, conceptualiza la necesidad como: lo que está obstaculizando que se tenga un acercamiento con lo que se está enseñando, dificultades que presentan (los alumnos) para entender tal o cual tema y b) Los contenidos curriculares como punto de partida.

Los ámbitos en que presenta la innovación educativa son: El proceso de enseñanza (Morrís 1978 y Libedisnski 2001), el proceso de gestión institucional (Gómez, 2002 y Fierro, 2005), y los cambios realizados por el docente que se ubican en las prácticas de intervención didáctica y de evaluación; por lo tanto, el tipo de innovación que realiza la maestra “Andrea” es didáctica.

En el caso de la maestra “Andrea”, se evidencia que todo docente debe tener autonomía para poder crear innovaciones, tomando en cuenta el contexto y hacia donde desea llegar con el aprendizaje de sus estudiantes. Es claro que la puesta en práctica de una iniciativa puede experimentar e ir adecuando los procesos dados dentro de la innovación; a pesar de las implicaciones y limitantes contextuales, laborales y profesionales; el caso de la maestra “Andrea”, fue considerado de éxito en un momento y un lugar específicos.

Ríos y Bolívar (2020) en la Revista titulada “La innovación educativa en América Latina: lineamientos para la formulación de políticas públicas”, expresan que la sociedad y la educación en la actualidad deben tener una relación de convergencia, en donde los cambios que ocurran en la primera se vean reflejados en la segunda. Consideran que la innovación no es tarea fácil, porque presenta diferentes obstáculos personales, institucionales y socioculturales asociados al proceso de cambio, las transformaciones existentes, y por lo tanto exigen un tipo de educación que responda a las exigencias Siglo XXI; manifiestan que aún no se logra la convergencia de los cambios presentes en la sociedad y la educación en América Latina, existiendo muchos retos para los gobiernos, líderes institucionales y profesionales que se desempeñan en educación. Es necesario trabajar por reducir esa brecha entre las exigencias de la sociedad y la educación en la actualidad, a pesar de los retos y obstáculos que se presentan reconocen que existen factores que favorecen el éxito de un proceso de innovación educativa y los agrupan en tres niveles: 1) Nivel global del Sistema educativo. 2) Contexto del plantel o centro educativo. 3) Nivel de los espacios educativos.

Además, identifican nueve tendencias de innovación que se están utilizando y son de gran ayuda en América Latina, basados en estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (2014) las cuales se resumen a continuación: Sistemas de ensino, uso de videos educativos, portales de materiales educativos y recursos abiertos, redes de escuelas, docentes y alumnos, nuevos programas educativos contra la pobreza, la renovación de las ciencias, escuelas innovadoras con tecnologías, el aprendizaje personalizado por computadores, movimientos educativos virales y ciudadanos no tradicionales.

Sugieren los autores Ríos y Bolívar (2020), cinco lineamientos que ayudan a superar los factores adversos: (a) construir consensos; (b) asumir una visión sistémica y contextualizada; (c) valorar a los educadores; (d) trabajar en comunidades de aprendizaje; y (e) aprovechar las tecnologías de información y comunicación.

En dicho estudio Ríos y Bolívar (2020), puntualizan cinco premisas fundamentales para lograr la innovación en América Latina: 1) La necesidad de construir consensos con la participación de los actores fundamentales de la sociedad, a fin de que dichas políticas tengan relevancia y una visión sistémica y contextualizada. 2) El sistema debe estudiar que cada institución presenta pautas, peculiaridades, metas, que no pueden uniformarse, es decir, el éxito de una innovación no garantiza que funcione en otro, los cambios deben ser sistémicos, buscando captar la totalidad de los fenómenos. 3) Se considera al educador como el autor principal para cualquier instrumentación de cambio en los procesos educativos. Sin duda es un factor clave para el desarrollo de innovación educativa. 4) El trabajar de manera cooperativa, con otros docentes y directores es una forma de generar conocimientos y búsqueda de soluciones de problemas, de manera conjunta, ya que la innovación no se emprende desde el aislamiento, sino desde un intercambio. 5) El aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, que ayuden a la implementación de nuevas estrategias de aprendizaje para obtener mejores logros académicos en los estudiantes.

En el caso de la literatura salvadoreña, al indagar sobre experiencias en innovación educativa, los hallazgos muestran un panorama poco limitado en esta área y línea de investigación. A pesar de que, en El Salvador, los casos de centros educativos innovadores divulgados son pocos, sí embargo, hay personas que están cambiando con sus buenas prácticas de enseñanza, el panorama educativo salvadoreño, buscando la forma de influir en la realidad, y a la vez mejorando la calidad de enseñanza y aprendizaje en sus alumnos.

Castro. S (27 de abril 2014), en su portal titulado “Salvadoreño rompe paradigmas educativos, con innovadora forma de enseñanza”, Diario1.Com de El Salvador; exponen una sobresaliente práctica educativa de un docente que labora en el Complejo Educativo, Claudia Lars, Ubicado en el Barrio El Calvario, en San Francisco Chinameca, departamento de la Paz, el profesor Salvadoreño llamado José Luis Alvarado, quien imparte la materia de informática, considerado una agente de cambio; por aportar una práctica nueva de metodología de enseñanza basada en: “metodología por proyectos o

de aprendizaje múltiples”. Debido a su esfuerzos, dedicación e innovación aportado al centro educativo obtuvo el premio: “Foro Mundial de Educación 2014”, dicho evento organizado por Microsoft, en España, con participación de 75 países, en donde el fin de dicho evento, fue la demostración de novedosas prácticas de enseñanzas, resultando ganador el docente de informática.

Comenta Alvarado (2014) que, desde hace 4 años, el centro educativo está rompiendo la regla de no seguir a cabalidad los programas, planificaciones, forma de evaluación que impone el Ministerio de Educación. (MINED); además reconoce la importancia de exponer como fundamento importante la innovación en las metodologías.

Con un nuevo método de educación, “Metodología por proyectos o de aprendizajes múltiples”, los profesores de este centro educativo pretenden cambiar una educación vertical y apegada a resultados cuantitativos que se ha gestado por años, además manifiesta que son los alumnos quienes eligen las temáticas a estudiar, no los profesores, “metodologías por proyectos”, permitiendo que los estudiantes discutan los temas y realicen preguntas en las diferentes materias impartidas y de una amalgama de interrogantes se selecciona una, esta será el centro de investigación para docentes y alumnos.

En el centro educativo consideran importante el uso de tecnologías, porque las metodologías integran las tecnologías, pero la innovación no es solo tener computadoras nuevas, tener buen software o la mejor de la tecnología, afirma dicho docente que innovación no es tener acceso a tecnologías, más bien innovar es la forma de enseñar y eso implica trascender. Expone una docente del séptimo grado, del mismo centro educativo, llamada “Cándida Martínez” que las metodologías de aprendizaje múltiple persigue que el estudiante sea el “eje” principal. No hay pérdida de tiempo con esta metodología porque ayuda a que el alumno tenga mejor desenvolvimiento, se hace más investigativo y creativo, enriquece el vocabulario y aprende a comunicarse con la familia, agregó Martínez (2014).

El Colegio García Flamenco, constituye otro ejemplo citado por ser considerado un centro educativo que siempre está en proceso de innovación.

El Colegio García Flamenco fue fundado en 1924, por tres grandes maestros salvadoreños: Don Rubén H. Dimas, Don Francisco Morán y Don Salvador Cañas, quienes introdujeron nuevos enfoques pedagógicos como la enseñanza laica y la coeducación, adoptan dos corrientes innovadoras en su colegio.

Ofrece un modelo educativo integral, la educación impartida en el Colegio García Flamenco es la conjugación de factores como: programas adicionales a los establecidos por el MINEDUCYT, uso de la tecnología, docentes calificados, enseñanza de inglés, equipo tecnológico y ambientes educativos para el aprendizaje.

El Colegio ofrece un modelo integral, cuyo eje central es la formación de los estudiantes, no sólo en el plano intelectual y académico, sino también en lo social y lo humano, cuenta con un sistema de educación multiplataforma, porque consideran que la modalidad virtual ha venido a revolucionar la manera tradicional de impartir los aprendizajes, el centro educativo promueve espacios de enseñanza a través de un sistema educativo multiplataforma en línea, que permite una metodología participativa entre estudiantes, maestros y padres de familia. Poseen una plataforma llamada, ESCHOOL que permite gestionar el aprendizaje digital de los estudiantes y además cuenta con una aplicación que se llama ESE DIGITAL que contiene todos los libros digitales para los estudiantes desde 4o grado.

Además, se apoyan en plataformas como Google Meet y Zoom para impartir las clases virtuales, la tecnología es un pilar fundamental en el Colegio, es aplicada desde los primeros años de estudio a través de la integración a plataformas virtuales específicas a la edad de los alumnos, es mediante la Integración de tecnología que los estudiantes hacen uso de diversas herramientas informáticas y multimedia para realizar tareas, investigaciones, aprender y desarrollar contenido educativo.

La incorporación de dispositivos inteligentes tiene el propósito de mejorar los métodos de enseñanza-aprendizaje, involucrar un poco más a los padres en el proceso y concretar un modelo mucho más custodiado. Todo ello permite hacer un seguimiento

del desempeño, la participación en foros y el fortalecimiento de las habilidades de cada niño.

De la mano con la mejora continua, el Colegio García Flamenco, desde el 2015 ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad que apuesta a la mejora continua de los servicios que brinda a la Comunidad Galicista. Se trata del Sistema de Gestiones de Calidad según la norma ISO 9001:2015 certificado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación / INCONTEC. Además, el colegio cuenta con un Manual de Gestión de Calidad, que es el documento con máxima jerarquía que describe su contexto y da cobertura a las exigencias y requerimientos de la norma. Posee 16 procedimientos documentados que describen aquellas operaciones sustanciales y críticas, necesarias para asegurar la calidad del Proceso Enseñanza/aprendizaje, razón de ser del colegio y sus interfaces con los procesos administrativos y de la calidad, cuenta además con un Plan estratégico de calidad que en su contenido describe la política y objetivos de la calidad que orienta estratégicamente hacia la excelencia en la educación, en el actual mundo competitivo que exige altos estándares de calidad, evidentemente la implementación eficaz y evidencia de su cumplimiento sustentando en registro de la calidad que son una parte de la documentación exigida por dichas normativas.

Dentro de sus políticas de calidad se comprometen: brindar una educación integral para el liderazgo en la sociedad de la información y de los cambios sustentada en valores, tecnologías y corrientes pedagógicas innovadoras, constantes actualizaciones del modelo y sistema educativo basada en una adecuación curricular propia, el desarrollo y capacitación del personal, apoyando en tecnología aplicada al conocimiento y comunicaciones, para desarrollar un trabajo institucional de alta calidad.

Seguidamente se hace una revisión de documentos jurídicos que respaldan legamente la implementación de innovaciones educativas, y por ello también se presentan algunos antecedentes teóricos, que sirven de referentes y contribuyen con el acercamiento al objeto de estudio de esta investigación.

La Constitución de la Republica de El Salvador de 1983, en su artículo 54, señala que: “El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza. Es decir, el Estado es el competente de organizar el Sistema Educativo Salvadoreño, la Constitución como normativa suprema da un respaldo jurídico para la creación de centros educativos privados seguidos de las demás leyes secundarias como lo es, la Ley General de Educación. La Constitución Salvadoreña en su artículo 57, nos define que: “[...] los centros de enseñanza privados estarán sujetos a reglamentación e inspección del Estado [...]”. En tal sentido es el Ministerio de Educación la entidad de vigilar, organizar, crear el sistema educativo.

En ese sentido, el Estado es el ente que regula todo el funcionamiento de las instituciones educativas privadas; reglamentando, por medio del Ministerio de Educación la forma en que se organiza y funcionarán estas estructuras. Además de supervisar y monitorear el desarrollo de los servicios educativos que se brinden hacia los usuarios.

La Ley General de Educación de la República de El Salvador de 1996, en su Artículo 79, prescribe que los: “Centros Privados de Educación son aquellos que ofrecen servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas que colaboran con el Estado en la Expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan por Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación”. Esta disposición legal constituye otro antecedente legal que da fundamento jurídico para la existencia del estudio sobre la temática de innovación en el sistema educativo privado.

La Ley General de Educación de la República de El Salvador de 1996, en su artículo 80 sostiene que: “El acuerdo Ejecutivo autoriza la creación y funcionamiento de los centros privados de educación deberá sustentarse en comprobaciones que garanticen la organización académica y administrativa adecuada, los recursos físicos y financieros necesarios y el personal docente calificado, de conformidad a los servicios que ofrezca.

La solicitud de creación y funcionamiento deberá resolverse dentro de los sesenta días, contados a partir de la fecha de su presentación”.

En la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de El Salvador se concibe a la innovación como un motor de desarrollo para “incrementar el crecimiento económico de la nación y la competitividad de las empresas, así como, aportar soluciones innovadoras a las problemáticas sociales y ambientales del país” (2007).

La Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de El Salvador: “define lineamientos y estrategias para la actividad científica, tecnológica y de innovación; mecanismos institucionales, individuales y operativos para la promoción, estímulo y fomento de la investigación científica; procesos para la apropiación social del conocimiento y la transferencia e innovación tecnológica; a fin de fomentar la capacidad del país para la generación, uso y circulación del conocimiento para impulsar su desarrollo económico y social al corto, mediano y largo plazo”, en el país. Dicha política, al igual que el marco conceptual definido en el Manual de Oslo, reconoce cuatro tipos de innovación: “de producto, de proceso, de organización y de mercadotecnia” (Manual de Oslo, 2006) y puede ocurrir en cualquier sector de la economía”.

El escenario de la innovación en El Salvador deja percibir dos situaciones a las que hay que prestar atención con gran prioridad: la escasa innovación y la falta de indicadores de innovación. En el caso de la escasa innovación, esta se da por la ausencia de una cultura de innovación, producto de un sistema educativo formal en el que la innovación y el espíritu innovador está ausente o apenas mencionado, más como un requisito taxonómico de los sistemas educativos modernos que como un elemento para potenciar la producción y la productividad del país (Narváez, 2011).

Según Narváez (2011) en El Salvador, la falta de indicadores de innovación viene a cerrar el círculo vicioso de la innovación en el país: se percibe poca innovación, porque no hay elementos que midan cuánta innovación se hace en el país. Nuevamente es un problema cultural, sólo que más extendido a otras disciplinas del quehacer productivo

del país: la falta de documentación de lo que hacemos, lo que a su vez nos lleva a una pobre generación de conocimientos y a una fuerte cultura consumista (de servicios y de bienes tecnológicos).

Palacios (2019) en su investigación denominada la “gestión escolar e innovación educativa”, para optar al grado de Maestra en Administración de la Educación, Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, realizada en El Salvador, centra la atención en el estudio de la gestión escolar del Liceo Bautista Ilopango; concretándose en la identificación del liderazgo transformacional, la descripción de la planificación y organización, y el establecimiento de la evaluación para mejora continua en una gestión escolar efectiva que trasciende a la innovación educativa, enfatiza en la investigación y desarrollo innovador; las prácticas innovadoras en los productos, procesos y marketing. Esta investigación buscó responder la pregunta: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión escolar y la innovación educativa del Liceo Bautista Ilopango?

En este estudio, Palacios (2019), adopta el enfoque cualitativo, en el sentido que la acción indagatoria se desarrolló en un proceso circular de manera dinámica entre los hechos y su interpretación. Retoma como estrategia los estudios de casos explicativos porque “buscan contestar a una pregunta relacionada con situaciones reales complejas y difíciles de tratar por estrategias experimentales”; y los casos descriptivos que “son aquellos que se usan para describir una intervención o fenómeno en su contexto real” (Palacios, 2019).

En este estudio Palacios (2019), concluye que: “Las utilidades de la experiencia investigativa permiten identificar, describir y establecer, que existe la necesidad de determinar una relación indisoluble e interdependiente entre la gestión escolar y la innovación educativa, en el Liceo Bautista Ilopango; fundamentada en indicadores como: Liderazgo directivo, transformacional; investigación y desarrollo innovador; planificación y organización de la gestión escolar de manera más democrática; innovación de producto, proceso y marketing en la prestación de los servicios educativos”.

La innovación forma parte de la esencia que se va generando, en las buenas prácticas exitosas del sistema educativo privado, para el cambio y la mejora continua en la prestación de los servicios educativos a la población estudiantil usuaria. En este sentido, la innovación es, “ver lo que todo el mundo ha visto y pensar en lo que nadie ha pensado”, según el premio Nobel húngaro Albert Von Szent-Györgyi, quien descubrió la vitamina C, y es lo que él atribuye a los observadores y al descubrimiento. De igual manera Montesinos Sanchis (2013) dice que: “Innovación es ver lo que todo el mundo ve, pensar lo que pocos piensan y hacer lo que nadie hace”. Concebida de este modo, la innovación deja de ser una dificultad con relación a la problemática planteada a la hora de experimentar los cambios en los centros educativos privados, y pasa a convertirse en una oportunidad de mejora.

La experimentación de una innovación administrativa en los centros educativos privados expresa Ruiz (2013), puede estar condicionada e influenciada positiva o negativamente por dos variables básicas: 1) La organización interna puede potenciar o reducir la innovación, dadas las estructuras rígidas de los centros educativos, aun cuando dispongan de adecuados recursos materiales; y 2) Los recursos humanos, es decir, el potencial humano con que cuenta el centro educativo para poder iniciar cualquier proceso de cambio y/o mejora para la innovación.

1.2 Definición o planteamiento del estudio.

Para efectos de volver pertinente y operativo el tema de investigación: “Innovación en el sistema educativo privado”, en la definición o planteamiento de este estudio, se delimita a la innovación en el área administrativa del Centro Cultural Salvadoreño Americano comprendida en el período 2019-2021.

La contextualización del problema se enmarca en la necesidad que tiene el Centro Cultural Salvadoreño Americano, de realizar innovaciones administrativas que trasciendan a la generación de aprendizajes más significativos en el estudiantado, en el

contexto de hacer frente una educación virtual ante la situación imperante que actualmente se vive ocasionada por la Pandemia COVID-19, exige que se busquen estrategias que posibiliten atender con efectividad los nuevos retos y desafíos que enfrenta la sociedad, respetando las medidas de bioseguridad que se deben implementar como una cultura personal en defensa de la vida humana.

El Centro Cultural Salvadoreño Americano, está innovando administrativamente implementando los bachilleratos en la modalidad semipresencial para posibilitar el cuidado de la salud de las personas, utilizando el aprendizaje virtual como herramienta de formación; ya que, al implementar esta modalidad de atención semipresencial, la administración pretende contribuir significativamente a la formación de nuevos bachilleres salvaguardando la vida de cada uno de ellos, al no exponerlos a posibles contagios de COVID-19 que se dan actualmente.

La modernización administrativa ha impactado y trascendido en los mecanismos, procedimientos, estrategias, recursos, medios, competencias y roles administrativos novedosos o mejorados, con el fin de generar espacios virtuales que potencien una formación académica de calidad, y de esta manera, estar en sintonía con las vertiginosas corrientes de la información, que potencian los nuevos aprendizajes.

Al atender en el Centro Cultural Salvadoreño Americano este mundo globalizado se debe ser congruente, que la educación es imperante que se transforme y que mejore las oportunidades para la sociedad, utilizando las TIC al servicio del aprendizaje de los futuros bachilleres que se insertarán el mercado laboral o que continuarán estudiando una carrera de Educación Superior en el país.

En este contexto, para atender las demandas educativas institucionales, se proyectó administrativamente innovar la atención de la oferta de un servicio educativo de la Educación Media en la modalidad semipresencial, con la intención de responder a la necesidad de mejorar en el sistema educativo nacional la enseñanza y procesos

educativos, con la incorporación de las TIC en los diferentes entornos virtuales que trascienda a la innovación de la enseñanza y el aprendizaje.

En este estudio, también se pretende acercarse al problema objeto de investigación que gira en el ámbito de la “innovación administrativa”, entendiéndolo y expresándolo como la diferencia que puede existir entre lo real y lo esperado, para diagnosticar las posibles causas y consecuencias, que evidencian su relevancia y pertinencia en la virtualización de los mecanismos y procesos administrativos en el contexto del Centro Cultural Salvadoreño Americano; a partir de la formulación de las siguientes preguntas:

La pregunta central que se pretende responder con los resultados teóricos y empíricos de esta investigación está orientada a determinar:

- ¿Cómo se han implementado innovaciones administrativas en el contexto de la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el 2019-2021?

Las preguntas específicas, que se pretenden responder con los hallazgos de este estudio están dirigidas a identificar:

- ¿Qué mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, se han implantado para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021?
- ¿Qué estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, en la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021?

- ¿Qué competencias y roles nuevos o mejorados poseen los actores educativos, en la modalidad virtual que experimenta el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021?

1.3 Objetivos de investigación

Los objetivos de esta investigación constituyen los propósitos guías que expresan el fin que se pretende alcanzar en este estudio, por lo que, todo el desarrollo del trabajo teórico y de campo es orientado hacia logro de los objetivos general y específicos. En este escenario descrito, se formulan a continuación los objetivos que guían y orientan pertinentemente el desarrollo y alcance de los resultados de esta investigación.

1.3.1 Objetivo general:

Realizar un diagnóstico sobre innovaciones administrativas desarrolladas en el contexto de la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Identificar los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, que se han implantado para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.
- Caracterizar las estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.

- Determinar las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual que experimenta el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.

Construir una propuesta de mejora sobre para la sistematización de la buena práctica de innovación administrativa, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador.

1.4 Justificación del estudio

Los actores educativos del Centro Cultural Salvadoreño Americano, como centro educativo privado, desempeñan un papel protagónico en la generación de nuevos y mejorados conocimientos, habilidades, destrezas y competencias administrativas para responder estratégicamente a las exigencias culturales, económicas, sociales, tecnológicas que demanda modalidad virtual actual ante la presencia de una educación remota fundamentada en la realización de innovaciones en las modalidades de educación en línea, virtual y a distancia.

Es necesario traer a colación que, uno de los objetivos fundamentales que deben perseguir el Centro Cultural Salvadoreño Americano, según el Instructivo para la Acreditación de Centros Educativos Privados (Ministerio de Educación, 2013, Pág. 4), consiste en: “Estimular el proceso de mejora continua de la calidad en los servicios que brindan...”, este propósito esencial exige que el sistema educativo privado se esté innovando constantemente, razón por la cual reviste de importancia realizar este estudio en la institución educativa seleccionada. En esta sintonía, es necesario mencionar que la misión fundamental de los Centros Educativos Privados, de acuerdo con el objetivo 2 del referido Instructivo, consiste en “Garantizar a la sociedad y usuarios de los centros educativos privados, el mejoramiento de la calidad de la educación...” (Ministerio de Educación, 2013, Pág. 4).

En este contexto este estudio se delimita la innovación en área administrativa, como prioridad a investigar los mecanismos, procedimientos, estrategias, recursos, medios administrativos, competencias y roles nuevos o mejorados en el desempeño de los actores educativos en la modalidad virtual que experimenta el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador en el período 2019-2021. Este estudio permitirá realizar un diagnóstico sobre la innovación administrativa en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.

En este sentido es de vital importancia considerar que, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, como institución que representa el sistema educativo privado, para efecto de esta investigación, se vuelve una institución con prácticas innovadoras o mejoradas en el área administrativa, adoptando un fuerte liderazgo transformador, consensuado y compartido para la mejora de calidad educativa en la nueva normalidad. Asimismo, se requiere que realice y ejecute una planificación estratégica contextualizada, sujeta a revisión y modificación permanente, para que promueva la innovación administrativa con mecanismos, procesos, estrategias y recursos administrativos pertinentes y acordes a las necesidades del contexto de la enseñanza y el aprendizaje.

En la actualidad la idea de realizar un diagnóstico sobre la innovación administrativa en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021, es novedosa debido, a que se podrá verificar como se evalúa, valora y estimula los mecanismos y procesos en el marco de la innovación administrativa en un centro educativo privado objeto de estudio; lo que facilita su propio reconocimiento y valoración sobre su quehacer administrativo institucional; identifica los logros y dificultades como base para desarrollar planes de mejoramiento personales, profesionales y del colectivo en las instituciones educativas privadas de El Salvador; y asimismo ofrecer información confiable a la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” y al Centro Cultural Salvadoreño Americano, para que el centro educativo la revise, analice, valore, incorpore, consolide o reoriente su plan estratégico,

si así lo consideran pertinente y posible, a partir de los resultados que el diagnóstico producirá y la propuesta de mejora que ofrecerá.

La tarea de realizar un diagnóstico y una propuesta de mejora sobre la innovación administrativa en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, es de impacto y compleja, porque su acción se origina en los efectos que tiene en la satisfacción de las demandas educativas, sociales de los diferentes sectores y actores administrativos, y el entorno donde se ubica el Centro Educativo Privado objeto de este estudio.

La investigación sobre la innovación administrativa es conveniente y funcionable, debido a que se circunscribe al caso de la población muestra tomada en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en años 2019-2021. Es factible, porque se cuenta con los recursos financieros personales, materiales, tecnológicos y humanos necesarios para realizar el estudio en el tiempo proyectado.

La relevancia social del presente estudio se centra en el impacto que tendrá la investigación, debido a que permitirá generar insumos de análisis y reflexión para futuras investigaciones y, además, podrá ser una fuente confiable de consulta para instituciones educativas privadas y públicas, y personas interesadas en profundizar y actualizarse sobre la temática de la innovación administrativa en el sistema educativo privado salvadoreño.

Las implicaciones prácticas, que orienta este estudio están fundamentadas en la interrogante general de esta investigación: ¿Cómo se han implementado innovaciones administrativas en el contexto de la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el 2019-2021?

La respuesta a esta pregunta brindará aportes para que las autoridades y personal docente puedan guiar acertadamente el quehacer institucional y retomar experiencias exitosas de innovación administrativa en el contexto de nueva normalidad.

La introducción generalizada de las nuevas tecnologías de la Información y la comunicación a todos los ámbitos de nuestras vidas produjo un cambio significativo en nuestra manera de trabajar, de relacionarnos y de aprender; estableciendo así nuevas formas de integración de los usuarios con los dispositivos enlazados a la red y los novedosos mecanismos de su momento, donde se modificaron los clásicos roles de receptor y transmisor de información y el conocimiento. De tal manera que esas nuevas formas de circulación de contenidos y aprendizajes sin barreras trajo además el surgimiento de nuevos conceptos de mediación educativa y que sin intención alguna trastocaron el modelo clásico y/o tradicional de relación entre el individuo, la cultura y la enseñanza. (Martínez, 2008).

Ante la creciente demanda de educación y también crisis de salud que nos afecta en estos últimos años, empezaron a surgir numerosas y diversas ofertas educativas, en su mayoría apoyadas en modalidades diferentes al concepto tradicional como lo fue y ha sido el escolarizado o presencial, dando lugar así a otras formas del proceso educativo que apoyaban la ampliación de la cobertura educativa, pues estas nuevas formas de aprender tenían la ventaja de ofrecer a los estudiantes la flexibilidad de los horarios de estudio para tomar los contenidos, sin que la edad fuera una limitante para seguir aprendiendo en un “centro” educativo”. Tales opciones no convencionales se reconocieron por ser “abiertas”, “no escolarizadas”, “no presenciales”, “a distancia”, “en línea o virtual”; a las que se sumaron las denominaciones “semiescolarizada”, “semipresencial” y “multimodal”, que no eran más que una modalidad mixta, donde la clase presencial se combinaba con las sesiones virtuales para reforzar los conocimientos programados y de esta manera apoyarse en plataformas virtuales, con la flexibilidad que las nuevas ofertas educativas ofrecían, apoyadas en la mercadotecnia de los anglicismos online, e-learning, m-learning, entre otras (Torres y López, 2015).

En el Centro Cultural Salvadoreño Americano. Se dejará abierta la oportunidad para que los resultados sirvan de insumos, en el futuro, para la realización de otros estudios orientados a dar respuesta a ésta y otras preguntas similares sobre la

innovación administrativa en el sistema educativo privado, lo que permitirá tener una mejor comprensión del panorama real del objeto de estudio.

El valor teórico de este estudio enfatiza en que a partir de los hallazgos se generarán aportes conceptuales en una propuesta, para determinar y contribuir a fortalecer la innovación administrativa que se está potenciando en el sistema educativo privado salvadoreño, especialmente en el Centro Cultural Salvadoreño Americano.

1.5 Alcances y limitaciones del estudio

1.5.1 Alcances del estudio

Los alcances a los que se pretenden llegar con el presente estudio son de tipo exploratorio y descriptivo, mediante la realización de un diagnóstico y el diseño de una propuesta de mejora sobre innovación administrativa en el Centro Cultural Salvadoreño Americano; y su principal implicancia está vinculada directamente con los propósitos propuestos en esta investigación que se especifican a continuación:

- Identificación de los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, que se han implantado para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.
- Caracterización de las estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.
- Determinación de las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen la directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia, en la modalidad virtual que experimenta el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.
- Realización de un diagnóstico sobre la innovación administrativa en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.

- Construcción de una propuesta de mejora sobre la innovación administrativa, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador.
- Realización de un diagnóstico sobre innovaciones administrativas desarrolladas en el contexto de la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.
- Este estudio se delimita en la realización de una indagación sobre las innovaciones en área administrativa realizadas en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.

1.5.2 Limitaciones del estudio

Las limitaciones constituyen las dificultades u obstáculos asociadas al acceso, recolección, procesamiento y análisis de datos, que trasciende directamente en el alcance de los objetivos planteados, a continuación, se identifican algunas de ellas:

- Dificultad en el acceso hacia algunos documentos en la web.
- Falta de estudios previos sobre innovación administrativa realizados en El Salvador.
- Carencia de fuentes de información actualizadas sobre la temática de investigación en innovación educativa en el sistema privado.
- En El Salvador no existe una sistematización de experiencias de innovación administrativa accesible al público.
- El término innovación administrativa es utilizado por varios autores con diferentes denominaciones, por lo que hace falta de un marco de referencia suficientemente desarrollado que permita definir qué es innovación educativa en el área administrativa.
- Conocimiento escaso o nulo de conocimientos del proceso de innovación administrativa en los sectores y actores educativos no orientados al mercado.
- El acceso a los participantes es una dificultad que se visualiza debido a la saturación de actividades de cierre del año lectivo en el Centro Cultural Salvadoreño Americano.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En el Capítulo 2 se interpreta conceptualmente el objeto de estudio referido, a la implementación de innovaciones administrativas en el contexto de la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021, desde una perspectiva teórica, sociológica y epistemológica, a partir de posturas de diversos autores que, respaldan científicamente los principales propósitos del presente estudio y la posición de la investigadora para dar una representatividad y fundamento científico a los resultados de esta investigación.

2.1 ¿A qué llamamos innovación? Diferencia con cambio, nuevo, reforma.

La conceptualización del término innovación, no es uniforme a lo largo de la historia, en el Siglo XVI, después de la Reforma Protestante, la palabra tenía un significado negativo, equivalente a una versión secular de la herejía, visión que se extendió hasta el Siglo XIX. La vinculación del concepto de innovación con la visión sobre el avance de la tecnología es mucho más reciente, data de la Segunda Guerra Mundial según Benoit, 2015, citado por (Sánchez Mendiola, J. M., Escamilla de los Santos, J. y Sánchez Saldaña, M., 2005).

Los primeros usos de la innovación como referente educativo se ubican a fines de los 60 (Fullan, 1994; Tejada, 1998; Cros, 1999) en el contexto de la crisis mundial de los sistemas educativos modernos que no pudieron transformarse a la par de los rápidos cambios en la producción de los países desarrollados que tuvieron lugar a fines de los 50.

La palabra innovación tiene una variedad de significados para personas diferentes. La innovación requiere creatividad y receptividad al cambio, aunque la creatividad por sí misma no garantiza la innovación. Se puede definir inicialmente innovación como el proceso de ingresar algo nuevo dentro de una realidad preexistente, para cambiar, transformar o mejorarla. Independientemente de la concepción que se utilice, la innovación, aparentemente se trata de un proceso de múltiples etapas con el que las

organizaciones transforman sus ideas en productos, procesos o servicios, para mejorar la calidad de todo el sistema según Baregheh, (2009) citado por (Barraza Macías, A., 2005).

La Innovación administrativa se caracteriza por promover una cultura de integración donde se logren vincular todos los recursos humanos hacia el logro de un solo objetivo, incluyendo la parte de mercado y de comercialización que considera el desarrollo de una estrategia de marketing que involucra promoción, publicidad, posicionamiento lo que garantiza la permanencia de la empresa ante los retos que presenta la globalización. Para la vida y la sobrevivencia de las organizaciones el factor más vital e importante es el nivel de presencia que tiene la organización en el mercado Tsang (1997).

De acuerdo con (Alonso, 2005) manifiesta la importancia que tiene el mercado en la vida de las organizaciones por lo tanto su patrón de comportamiento es un indicador relevante para la sobrevivencia de las mismas, por lo que es estratégico considerar esos patrones de comportamiento y cuáles son sus tendencias de consumo y esto representa una necesidad de cambiar porque no se puede producir lo mismo, es decir, el mercado evoluciona y las organizaciones también lo deben de hacer, es por ende que es indispensable el desarrollo de la innovación en términos de creación y desarrollo de nuevos productos, considerando mejorar los ya existentes y para lograr esto se requiere de cambios en los procesos de producción y de comercialización y en la actitud administrativa.

Apenas se comienza a investigar sobre la innovación aparecen otros conceptos nuevos que, en muchas ocasiones, son utilizados como sinónimos; tales son: cambio, renovación, reforma, modernización y mejora escolar. En un primer nivel de análisis (Miles, 1996, p. 14) debemos decir que toda innovación implica un cambio, un cambio intencional, ya que un cambio a secas puede darse más allá de la voluntad de los agentes. A su vez el cambio que origina una innovación reviste un carácter positivo, de mejora (no se realiza una innovación con el fin de empeorar una situación).

a) Cambio- innovación.

Innovación y cambio son conceptos que se vinculan y que incluso llegan a utilizarse en alguna ocasión como sinónimos, revisaremos ciertas consideraciones referidas a los conceptos de innovación y cambio realizados por ciertos autores como lo son Carbonell (2001); Escudero (1988); Ferrer (1996), Fullan (1994, 2002), Moreno (1995) entre otros, pudiendo aclarar algunas similitudes, diferencias y finalidades que nos permitan compartir un marco de referencia.

En términos generales, los diversos significados que se atribuyen a las innovaciones están directamente relacionados con la idea de cambio ya sea de conducta, actitudes, aproximaciones, estrategias o incluso formas de pensamiento. Consideramos relevante en el estudio de “Innovación administrativa en el sistema educativo privado” explicitar que este término del cambio, se asocia de manera directa con la implementación y requiere la ubicación del sentido o finalidad de para qué es el cambio, qué es y cómo funciona.

La innovación, además, va asociada al cambio y tiene un componente – explícito u oculto – ideológico, cognitivo, ético y efectivo. En tanto que cambio planificado, deliberado e intencionado, las propuestas de innovación pedagógica surgen en contextos temporales y poseen una génesis y evolución propia.

Por su parte, Cebrián (2003) define la innovación educativa como: “toda acción planificada para producir un cambio en las instituciones educativas que propicie una mejora en los pensamientos, en la organización y en la planificación de la política educativa, así como, en las prácticas pedagógicas, y que permitan un desarrollo profesional e institucional con el compromiso y comprensión de toda la comunidad educativa” (p. 23).

Los directivos de los centros educativos deben de tomar una responsabilidad más seria en cuanto a los cambios y tomar aquellas decisiones respecto a las innovaciones,

sean cualesquiera las consecuencias o el impacto que estas tengan en el proceso educativo. “Crear el conocimiento para generar una innovación radical en el nivel escolar incluye considerables tomas de decisión riesgosa sobre si la innovación es adecuada para el reto enfrentado. Ni las autoridades, ni los ministerios de educación toman esos riesgos, son los directores y los maestros los que calculan esos riesgos sobre si se adoptan las nuevas escuelas o prácticas. Puede ser una experiencia penosa o estimulante” (Hargreaves, 1999).

b) Nuevo- Innovación.

Otra aproximación que se encuentra al concepto de innovación. “introducción de algo nuevo que produce mejora”. (Moreno 1995).

Etimológicamente, el término innovación procede del latín innovare, que se deriva de novus (nuevo). Los tres componentes léxicos que constituyen el término orientan su significado a la incorporación de algo nuevo (Sánchez, 2005) in (prefijo que por lo regular tiene sentido de negación, en este caso significa ingreso o introducción), nova (que significa renovar, cambiar, novedad, hacer de nuevo, o simplemente nuevo) y ción (sufijo que implica acción, actividad o proceso). En ese sentido, sus componentes léxicos permiten, en un primer momento, definir a la innovación como la introducción de algo nuevo, pero ¿cómo se debe entender lo nuevo?

Si partimos que la innovación significa la introducción de algo nuevo que produce mejora, el pasar de lo que se tenía a un estado de mejoría, supone la presencia de un cambio.

Esta identificación que establece que el término innovación está asociado al significado de la introducción de algo nuevo que produce mejora, y que por lo tanto provoca un cambio, trae consigo nuevas interrogantes sobre cómo debe de ser entendido el “cambio”.

Desde el marco conceptual de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, (OCDE, 2020), “Por innovación o mejoramiento se entiende un plan deliberado para mejorar la escuela que tenga un claro inicio y un conjunto identificable de cambios que muevan la escuela hacia una organización de aprendizaje”.

Moreno, (1995), citado por Barraza, (2005) considera que puede darse la mejora en un proceso de enseñanza aprendizaje donde se utilizan estrategias ya conocidas cuando se procede a la incorporación de elementos nuevos, lo que conduciría a resultados novedosos. Habría que tomar en cuenta que no se trata de desarrollar más de lo mismo y de lo ya conocido, sino que realmente arroja resultados diferentes y que se evidencian en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y por tanto considerar al hecho de mejora como parte de un proceso de innovación.

La pregunta que los centros educativos privados y públicos, deben de estudiar, qué es lo que se debe mejorar, por qué se debe mejorar y la finalidad de esa mejora.

c) Reforma – Innovación.

Desde un punto de vista terminológico estricto, las diferencias entre innovación y reforma no son demasiado precisas, lo que conduce a que en la mayoría de las ocasiones se les use como sinónimos, porque la innovación y la reforma son conceptos que se relacionan con un orden de cosas preexistentes e implican la oportunidad de un cambio.

Esta situación obliga a reconocer que la innovación y reforma educativa son, por lo menos en teoría, dos conceptos extremadamente relacionados. Aun así, en la práctica son a menudo conceptos más que interrelacionados, contrapuestos. Es así como vale la pena recordar que la innovación está más vinculada a la práctica profesional de lo que es la reforma y, por lo tanto, la interpela con mayor fuerza.

Barraza (2005) expone que el concepto de innovación implica el cambio, pero mediado por tres condiciones:

- 1) El cambio debe de ser consciente y deseado, por lo que se constituye en el resultado de una voluntad decidida y deliberada.
- 2) El cambio es producto de un proceso, con fases establecidas y tiempos variables.
- 3) El cambio no modifica sustancialmente la práctica profesional, esto es, el cambio se da dentro de los límites admisibles por la legislación y el statu quo establecido.

De la lectura del concepto de innovación y reforma se puede concluir que todo proceso de innovación tendría que ir de la mano con una reforma educativa, pues ambas se complementan.

2.2 Objetivo de la administración educativa.

La administración educativa implica el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos, y de acuerdo con acciones que de antemano se pre establecen, situación que puede presentarse tanto en el sector educativo privado como en el publico Según, (Vera, 2006) aquella se puede conceptualizar como la aplicación racional y sistemática de los principios y teorías de la administración al manejo de organismos educativos; o bien como la forma razonable y segura de conducir la escuela hacia el logro pleno de los objetivos de la educación.

Según Vera (2006) presenta algunos objetivos de la administración educativa:

1-Desarrollar las capacidades de los alumnos para que sean los futuros generadores de valor sostenible para las empresas y la sociedad en general, y a trabajar para una economía global integrada y sostenida.

2-Incorporar en las actividades académicas y planes de estudio los valores de la responsabilidad social mundial, tal como se refleja en iniciativas internacionales, como es el caso del Pacto Mundial de Naciones Unidas. “Estrategias eficaces de las funciones administrativas escolares”.

3-Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.

4- Comprometerse con una investigación conceptual y empírica de que los avances en nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.

5-Interactuar con los directores de las corporaciones empresariales para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente efectivos de enfrentar tales desafíos.

6- Facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre los educadores, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos y las partes interesadas sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

2.3 Administración en las instituciones educativas.

Los centros educativos privados necesitan contar con personal altamente calificados en el área administrativa, quienes posean destrezas, habilidades que posibilite un equipo participativo, donde se estimule un ambiente el compromiso innovador y una excelente participación en los diferentes niveles de trabajo. Es necesario conocer la génesis de su surgimiento y sus objetivos para una mejor comprensión.

La administración se fue construyendo como disciplina científica, a partir de los trabajos pioneros publicados en la segunda década del siglo XX. Su campo de estudio son las organizaciones. La administración es una disciplina indispensable en el funcionamiento de cualquier organización, promueve la productividad al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr con mayor rapidez y efectividad el trabajo (Münch, et al, 2010). Por Tanto, a través de la administración de instituciones

educativas se logran sus objetivos con la máxima eficiencia, eficacia, calidad y productividad.

La Administración escolar deficiente no solo es una de las causas por las que los estupendos maestros e investigadores fracasan en tareas directivas, sino también una de las fuentes más comunes fuentes de desperdicio de recursos (Aguilar y Block, 2006). En este sentido, la administración es congruente con una filosofía de vida, que establece como objetivos deseables, la congruencia entre acciones y fines, la mejor utilización de los recursos disponibles y el mejoramiento progresivo de las capacidades del hombre a fin de que éste sea el elemento fundamental para la acción de cambio que tanto requerimos.

El administrar una institución educativa no es lo mismo que administrar un supermercado, una farmacia, por el motivo que en la educación no se sigue fines económicos, sino fines son sociales. Bolívar. (1999).

2.4 Procedimientos administrativos, funciones básicas de la administración educativa.

Ser líder implica la idea de seguir incrementando la calidad de trabajo al dinamizar la comunicación, conducir y dirigir el grupo humano, con el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total. Ese es el rol de un verdadero director de Unidad Educativa y quienes anhelan este cargo deben tener habilidad para ejercer el poder de responsabilidad y eficiencia. Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución educativa se debe influir sobre otras personas para que intenten lograr metas de grupo, trabajo con confianza: experiencia, habilidad e intensidad; su privilegio es servir, corregir, comprender, ayudar, orientar, asesorar, delegar, adelantándose a todo.

Cuando se habla de Gerencia Educativa, siempre se relaciona con la administración, considerándola exclusiva de quienes ejercen como autoridades o representantes de las instituciones educativas, siendo definida por Manes (2009) como:

Un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, afectividad comunitaria y trascendencia cultural (p.18).

Gerstner (2008), el gerente educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos de efectividad, eficiencia.

Sánchez (2017), en su tesis denominada “Relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en el Instituto Peruano de Administración de Empresas, Sede Pueblo Libre, Perú”, para optar a Máster en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Superior. Cita que la administración educativa es un proceso muy complejo expone lo que la teoría administrativa propone, una organización de este conocimiento en funciones. Chiavenato (2012) menciona algunas que son aceptadas en la actualidad y de las cuales se explicara dichas faces:

A) **Planeación**: la planeación como la primera función administrativa parte de aspectos históricos, en el desarrollo de la humanidad y su relación con las diferentes organizaciones sociales y estatales. La planeación desde los orígenes de la humanidad se establece como un conjunto de acciones que racionalizan las actividades vitales del ser humano y sus relaciones sociales, cuando el hombre prehistórico necesitó fuego para su supervivencia toda su capacidad estuvo orientada a la consecución de sus fines, logrando así la creación y preservación de este recurso natural. En este sentido, se afirma que la planeación educativa inicia con un recorrido histórico del desarrollo económico como antecedente principal de la planeación educativa. Gutiérrez Gómez (2001).

Algunos autores también manifiestan que la planeación es una herramienta administrativa y que dicho enfoque corresponde a una concepción tecnócrata de la planeación en relación con los procesos de gestión empresarial, cuyos referentes conceptuales se derivan en los antecedentes del capitalismo como etapa del desarrollo económico de la humanidad y la necesidad de optimizar las relaciones de producción en función de la empresa. Gutiérrez Gómez (2001).

Además, cita otro autor que la fase de la planeación es donde se eligen los objetivos a los cuáles apuntará la organización y las acciones para llevarlas a cabo. Asimismo, señalan que es en la etapa de planeación donde existen amplias posibilidades de actuar con mayor grado de innovación. Koontz (2012).

B) Organización: Una vez que se ha establecido "lo que se quiere hacer", dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de la planeación será necesario determinar "cómo hacerlo", que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización, corresponde a esta llevarlos a cabo, disponiendo de las personas y medios con los que cuenta. Citando a Robbins y Coulter (2010), es necesario crear una estructura con el personal, a fin de que puedan alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia.

Según Koontz et al. (2012), la estructura del personal se basa en el concepto de división del trabajo y los roles que asume cada miembro del equipo o la organización, considera en su teoría que para alcanzar los objetivos propuestos por la organización no solo se basa en la infraestructura y el conocimiento, sino más bien se enfoca en las personas que forman parte del proceso, pues considero que son los elementos más importantes para alcanzar las metas, el conocer al personal y la delegación de las actividades necesarias para lograr los objetivos serán realizadas por las personas con mayores capacidades para realizarlas mejor. De acuerdo con estos autores, aunque una estructura define las tareas a realizar, los roles establecidos también se deben diseñar a la luz de las habilidades y motivaciones de las personas disponibles (Koontz et al., 2012).

Entre las etapas más importantes de la organización se encuentran: 1) división de trabajo.2) coordinación.

División de trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo es fuerza, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo y la coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. La división del trabajo en actividades, además de la optimización de los procesos de las empresas, permitió un aumento significativo del nivel de productividad y disminución de los costos de producción de las organizaciones. (Méndez Sánchez, Osuna Currea y Cortés, 2001).

C) **Dirección:** Considerada como una fase clave dentro del proceso administrativo, porque busca ejecutar todas aquellas actividades planeadas en un inicio para alcanzar los objetivos de una organización.

En el blog Web y Empresa, se presentó un artículo titulado “Dirección en la Administración (definición, principios e importancia)”, Pacheco. (2021) en donde la autora expone las etapas de la dirección de la administración. Esquematizándolas así: a) toma de decisiones b) integración c) motivación d) comunicación c) liderazgo y supervisión.

Detallando a continuación algunos puntos a considerar para una mejor dirección en las empresas:

1)**Toma de decisiones:** cobra relevancia cuando se presenta cualquier tipo de imprevisto o alguna situación que rete a la organización, se impone a la necesidad de una toma de decisiones eficiente que a su vez pasa por las siguientes etapas. 1) definir el problema 2) evaluar las alternativas 3) tomar una decisión.

2) **Integración:** esta etapa indica los elementos disponibles y los recursos

que se necesitan para llevar a cabo una decisión correcta por medio diferentes estrategias las cuales son:

- reclutamiento: Aumentar y reemplazar el capital humano con el personal necesario para ejecutar las actividades, conlleva a la toma de decisiones.
- Capacitación: Ofrecer los elementos conceptuales, teóricos y prácticos al personal, permite que se tomen decisiones adecuadas.
- Renovación: La adquisición de nuevos equipos, materiales y herramientas que facilitan la toma de decisiones.

3) **La Comunicación:** La motivación se relaciona directamente con la comunicación de forma tanto interna como externa, es necesario que siempre esté en concordancia con las decisiones tomadas inicialmente, de tal forma que cada uno de los segmentos de la empresa sepan lo que deben esperar de ella y a su vez los clientes tengan conocimiento de los posibles cambios que pudiera presentar la empresa.

4) **Liderazgo y supervisión:** Únicamente no se deben tomar decisiones y tener la seguridad de implementarlas adecuadamente, es importante que se mantenga un canal abierto de retroalimentación y control que facilite la eficiencia de los posibles cambios, identifique los problemas y perciba las oportunidades proporcionadas de los cambios, que le genere a la dirección toda la información que necesita para que siempre pueda tomar las mejores y acertadas decisiones.

El entorno en que se desenvuelven las instituciones educativas es complejo, pues los padres de familia son más exigentes, la competencia educativa aumenta, el gobierno crea nuevas leyes que regula el funcionamiento de las instituciones educativas y ante estos escenarios, es necesario que el encargado o los encargados de la administración educativa en cada centro educativo sepa coordinar efectivamente a sus equipos de trabajo para que juntos puedan conducirse al éxito esperado. Comentario propio.

Bruno (2000) manifiesta que los administradores educativos deben asumir un liderazgo en función de las actitudes del profesor hacia el cambio y deben dar mayor atención a la manera en que se organizan las actividades escolares en relación a la orientación temporal de los profesores. Así mismo, Fisher, et al. (2000), puntualizan que los administradores deben desarrollar un liderazgo efectivo a través de la comunicación y colaboración con los profesores, pues son el recurso más importante en las instituciones educativas.

D) **Control:** Es otra de las fases importante para obtener una administración exitosa, consideran algunos autores que la finalidad del control es el de asegurar que los resultados de los que fueron planeados, organizados y dirigidos se ciñan lo más posible a los objetivos previamente estipulados, pero además de eso se debe conocer la efectividad del control y si ese control está ayudando a la organización para el alcance de los objetivos y a de no lograrse los objetivos este ayuda a saber por qué no se ha logrado cumplir con ellos. Robbins y Coulter (2010).

Sánchez (2003) afirma, en su estudio sobre el estilo gerencial del personal directivo y docente de educación básica (escuelas básicas que funcionan en el municipio de Boconó del Estado de Trujillo en Venezuela), que la supervisión es de vital importancia en el proceso escolar, ya que a través de ella se pueden efectuar los correctivos a las posibles desviaciones e irregularidades que se presentan durante el proceso de supervisión, creando en el plantel un clima para desarrollar unas relaciones interpersonales favorables para el trabajo; además, evidenció en la gran mayoría de estos planteles un estilo gerencial democrático.

El control es la evaluación de los resultados que serán comparados con los objetivos propuestos en la planeación, lo cual servirá para la toma de decisiones necesarias. En este proceso se debe involucrar todo el personal de la institución, es compartir lo que no ha salido bien y los avances y logros (Schmoker, 1996).

2.5 Educación y la nueva normalidad.

Este un concepto que se ha instalado en nuestro vocabulario diario, adoptando casi sin darnos cuenta referido a la “nueva normalidad”, lo hemos escuchado en los medios masivos, lo encontramos en cualquier buscador de internet.

Respecto a la «hegemonía», Perry Anderson (2017) nos advertía que el concepto y “su persistencia como término se debe a su combinación y la gama de posibles formas en que puede presentarse” (p. 162). Del mismo modo, la “nueva normalidad” se instala como término hegemónico en nuestra cotidianidad por características que son similares: persistencia, posibilidades y usos variados del término.

El término clase virtual para referirnos al espacio no físico, pero sí real, en el que tiene lugar la enseñanza a través de redes de telecomunicación, ya que, como ya dijeron Tiffin y Rajasingham(1997) el término aula virtual no es el más adecuado en tanto que aula se refiere al espacio físico utilizado en la enseñanza convencional para impartir la enseñanza presencial; sin embargo, el término clase es más completo en tanto que no se reduce al espacio físico en el que se produce la enseñanza, sino que contempla la existencia de agentes educativos, un entorno educativo y administrativo de enseñanza, modelos y estrategias didácticas, recurso y materiales de enseñanza, etc.

Manifiesta Feldborg en el blog llamado “la educación y la nueva normalidad” (2020). Que la nueva normalidad, ha venido a cambiar las forma de asociarse, ha obligado a aprender de una nueva forma de trabajar, de estudiar y de enseñar y de organizarse, ha cambiado en todos los sentidos la forma nueva de vincularnos es una de las principales consecuencias de la nueva normalidad, la sustitución de encuentro cara a cara por el contacto a través de plataformas, otra consecuencia es la implementación de los nuevos roles administrativos nueva forma de ser docente, cambiando el rol de los docentes, administradores, padres de familia y de los estudiantes; por ejemplo, la nueva normalidad coloca a los docentes frente a un desafío de readecuar sus prácticas educativas, sus fundamentaciones y hasta sus perspectivas pedagógicas.

Expone además que la nueva normalidad evidencia ciertos fracasos en el sistema educativo que se vienen observando en la educación. La mayoría de los docentes no contaban con conocimientos sobre cómo podrían responder a esta modalidad que se vive en esta crisis sanitaria nacional y mundial (COVID 19). Las capacitaciones y la formación sobre el desarrollo de procesos de enseñanza y de aprendizaje en escenarios de virtualidad, no habían sido previstos como un requerimiento necesario para esta época.

Pero a pesar de que el enemigo llamado COVID 19, es un problema mundial y que afecta toda área de nuestra vida ya sea en laboral, comercial y educacional, pero, hay que ver lo positivo que ha causado en el ámbito educativo y es por lo que dicho autor se cuestiona: ¿En qué ayudo a la educación la aparición del COVID 19, en todo este proceso de cambio implementando llamado “nueva normalidad”? a esta interrogante el autor expone ciertas respuestas las cuales son:

La crisis sanitaria que enfrentamos y seguimos enfrentado, ayudo a que se observara de parte del sistema educativo privado o público y concientizara sobre lo que era y es necesario un cambio radical de otro paradigma pedagógico, en la implementación de nuevas tecnologías como potenciadoras de nuevos aprendizajes, pues de lo contrario se continuaría con una educación presencial que ha estado arraigada por décadas en los centros educativos públicos y privado; además ayudo a reflexionar que la implementación de nueva normalidad virtual se es considerada por muchas instituciones educativas privada como una experiencia educativa innovadora, en donde se busca enseñar con nuevas formas de aprendizaje buscando a su vez la mejora de estos para los estudiantes.

Como ultima respuesta cita dicho autor que la aparición de este enemigo llamado COVID 19, pudo dejar fue el poder de autoevaluarse cada institución educativa de lo que, se hizo bien, lo que no se hizo bien y sobre todo lo que se puede mejorar a futuro en esta nueva modalidad virtual.

La autoevaluación va dirigida a todos los agentes educativos en primer lugar: El Estado, agentes administrativos, docentes, padre de familia o encargados.

2.6 Mecanismos administrativos.

Los mecanismos de administrativos de Taylor o los principios de la administración científica. El nombre típico de la administración científica es el énfasis de las tareas. El nombre de la administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA. A esta Corriente se le llama Administración Científica Por la Racionalización que hace de los dos métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

Taylor propuso ciertos principios, pero que al parecer no siempre daban mejores resultados, así que también propuso mecanismos para mejorar la planeación entre las cuales se citan las apegadas a nuestro estudio de investigación.

1. El Estudio de Tiempos y Movimientos: Se basa en la descomposición de las actividades laborales en movimientos simples, para que, de esta manera, se puedan identificar los movimientos inútiles, mejorar los movimientos necesarios y coordinarlos con otros para su mejor funcionamiento. Y después estos movimientos se puedan cronometrar y establecer un tiempo estándar de todas las tareas laboral.

2. La necesidad de crear un departamento de Planeación.
3. La Estandarización de herramientas, instrumentos y actividades.
4. Aplicar el principio de Excepción a los casos de conflicto interno.
5. Despertar la Iniciativa del trabajador y bonificarla justamente.

Taylor expone que además de haber seleccionado a los trabajadores científicamente, haberlo capacitado científicamente, es necesario darles alguna gratificación “especial” ligada a su buen desempeño, tales como un ascenso, o un mejor salario. El trabajador que produjese poco ganaría poco y el trabajador que produjese mucho ganaría mucho.

1. Diseño de Cargos y Tareas: Para evitar que diferentes personas hagan las mismas tareas de diferentes formas, se tienen que diseñar los Cargos y las Tareas a una forma estándar, establecida por el estudio de Tiempo y Movimientos. El diseñar un cargo es especificar su contenido en cuanto a tareas y responsabilidades, tratando de ser lo más especializado posible.
2. La Supervisión Funcional: Además de la simple supervisión, Taylor aboga para que esta se lleva a cabo de manera especializada por cada supervisor, tratando de vigilar que las tareas se lleven a cabo conforme las instrucciones.

2.7 Mecanismos de innovación administrativa

Cabe señalar que la dirección como función docente administrativa debe incentivar, conducir e influenciar a los empleados dentro de la institución para el logro de los objetivos educacionales. Por ello, el gerente tiene la responsabilidad fundamental de lograr la realización del trabajo, iniciar la acción y suministrar información a sus subordinados por medio de mecanismos innovadores o mejorados.

Estrategias administrativas:

Toda institución innovadora, trata de trabajar con estrategias de innovación, pero son pocas las instituciones educativas que tienen en cuenta la innovación, centrándose día a día en el cumplimiento de ciertos objetivos institucionales, es decir se centran solo en su día a día y difícilmente tienen tiempo o recursos para trabajar en de manera correcta cualquier tipo de estrategias. En estos momentos para convertirse en

instituciones educativas con facetas innovadores se requiere de un equipo experto que las implemente de la mejor manera, pues dichas estrategias marcarán la diferencia de una institución educativa con otra. Soler (2018).

El director formado para la gerencia debe ser capaz de analizar las variables contingentes correspondientes a situaciones específicas, así como la capacidad para crear, inventar y aplicar estrategias administrativas efectivas, ante las situaciones presentadas integrando teoría y práctica por la vía más útil, pues, cada profesional actúa en forma coherente con una teoría en acción.

Clos (2018), en el blog titulado “4 ejes clave de un plan de innovación de impacto” define Algunos fines que persigue las estrategias administrativas innovadoras:

- ✓ **Propósito:** resultante del diagnóstico, identificarás el reto o retos principales a superar a través de la innovación, obteniendo un propósito claro de la innovación en tu organización.
- ✓ **Objetivos** de innovación, asociados a indicadores de éxito.
- ✓ **Horizontes temporales de la innovación.**

Grados y tipos de innovación objetivo. utilizar metodología que permitan darle foco al portafolio de innovación.

La pandemia de Covid 19, ha hecho que las instituciones educativas del centro privado hayan tenido que elaborar planes para agilizar el cambio educativo, enfocado a la educación virtual, es en ese sentido que no se puede hablar de reglas o métodos que dictaminen métodos exactos para plantearse nuevas estrategias administrativas, cada país intenta construir su propia identidad online, por medio de sus propios modelos pedagógicos.

Recursos humanos:

Muchas veces la administración educativa se vuelve complicada, recordemos que en el sector educación se trabaja con el recurso humano, éste tiene comportamientos frente a las situaciones impredecibles, esto obliga a la gerencia a hacer acopio de su experiencia y su estudio para poder desarrollar a cabalidad sus actividades efectivamente.

El programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA) de la OCDE, a través del informe McKinsey (2007). Realizo un estudio en 25 sistemas educativos de todo el mundo, incluido 10 de los sistemas con mejor desempeño para conocer porque estos sistemas educativos tienen éxito y los otros no. Entre los resultados obtenidos indican que, para mejorar la instrucción, los sistemas con alto desempeños realizaron conscientemente tres cosas:

1. Consiguieron a las personas más aptas para ejercer la docencia. (es decir la calidad de los sistemas tiene que ver con la calidad de sus docentes que laboran en los centros educativos con alto desempeño).
2. Desarrollaron a estas personas hasta convertirlas en instructores eficientes. (considerando la única manera de mejorar los resultados es la instrucción).
3. Implementaron sistemas y mecanismos de apoyo específicos para garantizar que todos los alumnos sean capaces de obtener los mejores beneficios de instrucción de excelencia. (la única manera que el sistema logre el mayor desempeño consiste en elevar el estándar de todos los estudiantes).

En este aspecto, se aprecia además un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo el sistema educativo dependen fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes.

Entre la toma de decisiones los administradores deben implementar estrategias eficaces para un mejor reclutamiento de sus recursos humanos, que permita escoger a la mejor persona que más se adecue a los nuevos requerimientos que exige los cambios educativos y un perfil. Según Chiavenato (1995) “el reclutamiento es referirse a un

conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

¿Qué es recursos humanos por competencias?

Las competencias son las cualidades que tenemos las personas. Es el conjunto de conocimientos, motivaciones, expectativas, modelos de atribución y rasgos de personalidad que presenta una persona determinada. La gestión de recursos humanos por competencias consiste en traducir los valores de la compañía a una serie de competencias transversales que todos los miembros de la organización deberían compartir. Estas competencias constituyen la base que se parte para el resto de las áreas, puesto que son las competencias que reúnen los comportamientos que la empresa está buscando en sus trabajadores. A partir de esta base, se desarrollan las políticas de selección, formación, promoción, retribución, etc. Cisneros (2019).

Martínez (2005) señala que los tipos de actitudes relacionadas con el trabajo son: satisfacción, compromiso en el trabajo y compromiso organizacional.

1. Satisfacción en el Trabajo: para Dessler (2008), es “la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica, aquellas personas quienes obtienen un alto nivel de satisfacción en sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas” (p.45). De lo anterior se infiere que en una institución educativa se puede evaluar la satisfacción en el trabajo del gerente al observar la actitud general asumida por él hacia su trabajo.

2. Compromiso con el Trabajo: Dessler (ob.cit.) señala que el compromiso con el trabajo se refiere al grado en que la persona se valora a sí misma a través de la identificación sociológica con su puesto dentro de la empresa. El investigador expresa que, en las instituciones educativas, esta actitud puede medirse a través de la evaluación del grado en el cual el director se identifica con su empleo, participa activamente en él, considerando su desempeño como importante para su valor personal.

3. Compromiso Organizacional: según Martínez (2005) se define como la actitud que lleva al empleado a identificarse con la empresa, con sus metas y objetivos. De lo anterior se infiere que en las instituciones educativas esta actitud se evidencia por la orientación del gerente, hacia éstas, demostrando su identificación con ellas y con su representación.

-Recursos financieros

Materiales didácticos como recursos

La historia del material educativo o didáctico es casi tan antigua como la propia enseñanza, aunque suele citarse como referente del primer material propiamente didáctico la obra *Orbis Sensualium Pictus* de J.A. Comenio, elaborada en el siglo XVII, ya que representa la creación del primer texto o manual generado con la intencionalidad de facilitar la transmisión de conocimiento combinando el texto escrito con representaciones pictóricas así como incorporar la lengua vernácula del alumnado a las páginas impresas. Este libro tenía dos peculiaridades que lo convertían en “didáctico”: una era la combinación del texto escrito con la imagen, y el otro rasgo era que estaba escrito en la lengua vernácula propia de los lectores. Frente a los libros escritos exclusivamente en latín, esta obra de Comenio supuso un salto cualitativo en generar materiales comprensibles para un público amplio y diverso. Anteriormente, los medios didácticos en las actividades de la enseñanza ocupaban en muchos casos un papel auxiliar. En el año 1961 el estudioso estadounidense Bruner ya usó el nombre de “aids to teaching”; medios auxiliares para la enseñanza. Así surgieron términos como materiales audiovisuales, equipos audiovisuales, medios audiovisuales, etc. (Area, 2007)

La selección y la organización de los materiales ha de ser cuidadosa y consensuada, ya que serán estos recursos los que garantizarán el aprendizaje, reforzando la adquisición de la autonomía e independencia, y la interiorización de valores, normas y actitudes que ayuden a la socialización y relación entre iguales. Sagrañes, Alós, Andrés, Casal, Castrillo, Medina y Yuste (2012).

Los materiales didácticos cumplen funciones muy importantes dentro del proceso enseñanza- aprendizaje, ya que estos contribuyen a que los estudiantes logren el dominio de un contenido determinado, y, por lo tanto, el acceso a la información, la adquisición de habilidades, destrezas y estrategias, como también a la formación de actitudes y valores. (Mena, 2001).

Los materiales didácticos cumplen funciones muy importantes dentro del proceso enseñanza- aprendizaje, ya que estos contribuyen a que los estudiantes logren el dominio de un contenido determinado, y, por lo tanto, el acceso a la información, la adquisición de habilidades, destrezas y estrategias, como también a la formación de actitudes y valores. (Mena, 2001).

Recursos informáticos.

Los centros educativos ya sean públicos o privados, tienen que enfrentarse a tomar decisiones y poder resolver los problemas y avanzar, cada vez que sea necesario, logrando una excelente calidad del servicio educativo, mejorando la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos, docentes y alumnos de la organización educativa.

Una actitud permanente lograda en nuestras instituciones por la buena gerencia educativa consiste en el cambio impulsado por la innovación y la gestación de nuevos productos y servicios coherentes con las mejores exigencias de la sociedad actual, es aquí donde entra el uso de las TIC en la educación, las cuales, permitirán el desarrollo de competencias y el fomento de valores sociales y humanos para lograr dicho objetivo. Hay que tener en cuenta que también que las Tic “no son más que medio y recurso que podemos utilizar en el proceso didáctico. Como lo utilizamos y para qué y en qué contexto hace que tenga una incidencia u otra”. (Rodríguez (2010). Con formación y actitudes abiertas a cambios metodológicos se puede promover innovaciones pedagógicas que se integran al recurso de las TIC. Echegara y Guenaga (2009).

Algunas investigaciones demuestran el recurso informativo, como estrategias de innovación en los centros educativos:

Valcacer (2000), presenta en su artículo llamado “Estrategia Para una Innovación Educativa Mediante el Empleo de las Tics”, el papel idóneo de la innovación de producto y las nuevas tecnologías en educación. Afirma que, en la búsqueda de la eficacia escolar, es importante considerar la incorporación de las TICS en los centros educativos, tomando en cuenta la realidad, las condiciones en que deben establecerse, las potencialidades y necesidades de aprendizajes de los docentes y estudiantes. Ello implicaría en cambio de un currículo que permita de manera coherente desarrollar los contenidos educativos con un enfoque práctico en la vida de los estudiantes.

En el blog denominado “importancia de las TICs en la Administración educativa”. (2011). Se expone que las TIC Son: tecnologías que constituyen nuevos canales de comunicación y entran en las escuelas y los hogares facilitando con su uso el proceso de enseñanza-aprendizaje, además consideran que son ventajosas pues considera dicho actor del artículo que las nuevas tecnologías se diferencian de las tradicionales en la posibilidad que tienen en la creación de nuevos entornos comunicativos y expresivos que facilitan a los receptores la posibilidad de desarrollar nuevas experiencias formativas, expresivas y educativas.

La Administración Educativa con el uso de las TIC tiene como política, Mejorar el acceso a las herramientas de la Sociedad del Conocimiento, (Escuelas o centros educativos conectados a internet. Aumento de la capacidad multimedia de los ordenadores. Atender infraestructuras necesarias para el uso de la herramienta). Proporcionar conocimientos y apoyo a los profesores y Fomentar el desarrollo y uso de programas multimedia (Los programas multimedia han sido poco desarrollados y utilizados debido a las diferencias lingüísticas y a la heterogeneidad de los programas. Se cree conveniente el apoyo de diferentes políticas con asociaciones público-privadas).

Menciona además dicho autor algunas ventajas de implementar el uso de las TICs en los centros educativos como lo son:

- Creación de infraestructuras para los alumnos como: bibliotecas, mediatecas, espacios de uso múltiple, salas con ordenadores y conexión a internet.
- Creación progresiva de una red interna en los centros educativos.
- Tratamiento personalizado a los alumnos y trabajo de valores debido a la diversidad cultural del alumnado.
- Continua formación de los docentes debido a los frecuentes cambios.
- Correo electrónico (Docentes y alumnos)
- Ordenadores y puntos de acceso a internet a disposición de los estudiantes.
- Múltiples materiales y recursos didácticos.
- Nuevos recursos tecnológicos que permiten la aplicación de nuevos métodos de enseñanza.
- La administración educativa va dando más autonomía a la gestión de los centros.
- Se utilizan intensivamente sistemas de proceso de información como: redes internas (intranet), bases de datos. Así se tiende a conseguir una descentralización administrativa.
- Las actitudes de los alumnos, docentes y otros gestores del centro se ve transformada al observar las ventajas de la utilización de las TIC.

2.8 Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados que han desarrollado los actores educativos.

Competencias administrativas.

Dirube (2004), menciona que: “Las competencias son características que tienen determinados personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. Al referirse al comportamiento, al manifestarse a través de la conducta, las competencias son un compendio de: conocimientos y destrezas, valores, hábitos y motivos.

En el blog titulado “*Las 6 competencias clave de los agentes de innovación*” Ras (2016). Esta organización impulsa modelo de innovaciones que mejor encaja en la institución que desea implementar en su centro educativo proyectos de innovación, facilitándoles el trabajo a los agentes educativos involucrados, no buscan crear nuevas estructuras, sino que dotan al sistema de flexibilidad y aprovechar canales ya existentes, se apoyan de los directores para identificar los agentes de innovación que estarán involucrados en el proyecto innovador, dicho director debe ser capaz de tomar riesgos, de ir más allá de lo que está pensando en su organización, generador de redes informales entre sus compañeros y que a su vez sean inquieto en las redes sociales, ayudado a su vez a formar un plan de información que les permite desarrollar a las organizaciones.

En el “Innovators ADN” de Clayton Christensen se describen las habilidades que se deben desarrollar en una organización innovadora. Algunas las llevarán a cabo los directivos de la organización, otros toda la organización (observar y experimentar) y otras las han de desarrollar las personas de la organización, que, sin estar arriba, quieren ir más allá, los agentes de innovación. para ayuda de estas habilidades que deben de desarrollarse se citan seis competencias claves en los agentes de innovación las cuales se indican:

1. **Cuestionar.** *¿Por qué siempre hacemos las cosas así? ¿Las podemos hacer diferentes? ¿Qué hay que cambiar?*

2. **Explorar:** Entender qué está pasando fuera de la organización, tener vínculos con otras entidades, disponer de la información relevante que le permita identificar oportunidades.

3. **Empalizar:** Ser capaz de entender al cliente, cuáles son sus necesidades y también sus emociones cuando trabajamos con él.

4. **Trabajar en red:** Con las personas de la organización y con externos. La función del Agente de innovación no es generar proyectos propios, sino estimular al resto del

equipo para que generen proyectos, identificar necesidades potenciales, y establecer puentes entre ellos para desarrollar el proyecto.

5. Asociar ideas: Las mejores ideas siempre nacen de la colisión de más de una idea. El Agente debe tener una visión global, que le facilite encontrar sinergias entre diferentes ideas, y ver cómo sumando el valor de estas puede salir un proyecto mejor.

6. Emprender: Por último, debe tener todas las características de un emprendedor. Si emprender fuera de una organización ya es difícil, dentro aún lo resulta mucho más: barreras culturales, resistencias de departamentos, recursos limitados y prioridades diferentes. ¿Qué más quieres? El emprendedor debe ser capaz de hacer frente a todas estas dificultades e intentar evitar los famosos “proyectos zombis” que deambulan por el túnel de innovación sin avanzar ni retroceder.

Amanera de conclusión el autor del dicho artículo indica: si queremos incorporar la innovación de forma sistémica en nuestra organización debemos formar a los agentes de innovación. También empoderarlos para generar este cambio, y crear una organización realmente innovadora.

Finalmente Turiño, Cañizares y Sarasa (2013), a través de un estudio descriptivo transversal con enfoque cualitativo realizado en doce jefes de departamentos docentes de la sede central de la Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara (Cuba), identificaron que en los jefes objeto de estudio existen distintas necesidades de aprendizaje de carácter gerencial que pueden afectar la dirección del trabajo metodológico y científico y además se constituyen como una debilidad en las competencias gerenciales en dichos jefes.

Roles administrativos:

Los roles administrativos juegan un papel importante con los directivos de toda institución educativa y su equipo de trabajo.

A finales de la década de los 80's, el canadiense Henry Mintzberg llevó a cabo un proyecto para estudiar el comportamiento de los gerentes y administradores de las empresas. Como parte de los resultados de su investigación, logró identificar la existencia de 10 roles que podían ser agrupados en 3 categorías principales:

Entre algunas investigaciones limitadas a artículos `publicados y revistas y tesis universitarias, sobre el desempeño gerencial, se realizó una investigación sistémica con el fin de explorar algunas categorías como el desempeño gerencial, los roles gerenciales y los roles de Mintzberg.

En el blog titulado " Los 10 roles gerenciales según Mintzberg" Melara (2020). Expone las categorías en las cuales agrupa dicho autor los roles y funciones gerenciales, citando además los 10 roles gerenciales que expuso Mintzberg.

Mintzberg citado en Robbins y Coulter (2005) considera que la mejor manera de describir lo que hacen los gerentes es mediante sus roles, refiriéndose a características de comportamiento. Este autor, agrupa los roles en 3 categorías puntuales a saber:

✓ **Rol interpersonal**

Este rol representa las relaciones con otras personas y se vincula con las habilidades humanas. En esencia demuestra cómo el administrador interactúa e influye en las personas que tiene a cargo.

Resultaría perjudicial para la organización que el gerente o líder permaneciera ajeno al trato y al análisis de las personas y de los grupos que interactúan en la organización; por lo cual las relaciones interpersonales resultan imprescindibles a la hora de mantener una comunicación efectiva con los grupos. Robbins y Coulter (2008) señalan que entre las habilidades de los gerentes están las habilidades de trato personal que: "Consisten en la capacidad de trabajar bien con las personas tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que las posean son capaces de sacar lo mejor

de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e influir entusiasmo y confianza” (p.12).

✓ **Rol informativo**

Reúne las actividades necesarias para mantener y desarrollar una red de información. Muestra cómo el administrador intercambia y procesa la información. Es de recordar que por las manos del administrador fluye una gran cantidad de información que debe ser filtrada y darle un peso de importancia que ayude al desempeño de la organización o área encargada.

✓ **Rol decisor**

El papel decisorio del administrador incluye eventos y situaciones donde este debe elegir o escoger. Muestra cómo el administrador utiliza la información para la toma de decisiones.

Diez roles de un gerente según Mintzberg.

1 figura central: Realizar deberes sociales y legales, actuar como líder simbólico en tareas protocolarias. Algunas actividades de ejemplo en este rol son: Ejemplo: Aprobaciones de presupuesto, planes, saludar a los visitantes, firma documentos legales, asistir a ceremonias de corte de cinta, recepciones de anfitriones, etc.

2 líder: Ejerce liderazgo para su equipo, su departamento o tal vez para toda su organización; y es donde gestiona el desempeño y las responsabilidades de todos en el grupo.

Ejemplo: Inspirar a su equipo para que cumpla sus objetivos.

3 enlace: Los gerentes deben comunicarse con contactos internos y externos. Debe poder conectarse en red de manera efectiva en nombre de su organización.

Ejemplo: Coordinar los equipos interfuncionales para desarrollar nuevos productos o líneas de negocio.

4 **receptor**: En este rol, busca regularmente información relacionada con su organización e industria, buscando cambios relevantes en el entorno. También supervisa a su equipo, tanto en términos de productividad como de bienestar.

5 **difusor**: Traslada la información potencialmente útil a tus colegas y a tu equipo. Debe de tener buenas habilidades de comunicación.

6 **vocero**: Los gerentes representan y hablan por su organización. En este rol, los administradores transmiten información sobre su organización y sus objetivos a las personas externas.

7-**emprendedor**: El gerente crea y controla el cambio dentro de la organización.

8. **encargado de disturbios**: Cuando una organización o equipo encuentra un obstáculo inesperado, es el gerente quien debe hacerse cargo.

9-**asignar recursos**: El gerente debe determinar dónde se aplican mejor los recursos de la organización. Esto implica asignar fondos, así como asignar personal y otros recursos organizacionales. Ejemplo: Revisar el presupuesto y reducir las asignaciones a un negocio o activo no rentable. Por ello debe tener habilidades en cuanto a la administración de presupuestos, reducción de costos y saber establecer prioridades.

10-**negociador**: Es posible que deba participar y dirigir negociaciones importantes dentro de los equipo, departamento u organización. El administrador debe contar con habilidades de negociación. Ejemplo: Hablar con los clientes para solicitar una extensión del plazo del proyecto o pactar nuevos precios. Robbins y Coulter (2005).

2.9 Departamentos que desempeñan función administrativa en las instituciones educativas.

La coordinación académica según Aguirre (2012) tiene entre sus funciones:

a) organizar al cuerpo docente en sus labores, obligaciones, derechos y responsabilidades con la institución educativa.

Plantea un proyecto de acción del factor humano, planea su ejecución, función y resultados, con base en el trabajo de academias, es decir, reúne a los profesores de la misma área formativa para que ellos proyecten el cómo llegaran a su laboren aula, desde la congruencia en la ejecución de los planes de estudio, su planeación de clase, le ejecución de esta y la evaluación del trabajo con los alumnos. Proponiéndose objetivos por el ciclo escolar. Genera información y comunicación constante con las fuerzas de trabajo, complementa la labor docente y retroalimenta el funcionamiento por medio de evaluaciones y supervisiones periódicas. Da cuenta a la dirección del funcionamiento de los equipos y trabajo y establece convenios de trabajo con la planta docente. Orienta a su personal para la elaboración de proyectos y seguimiento de trabajo.

b) Planes y programas: En cuanto a planes y programas, el área académica revisa, selecciona y lleva a la ejecución de éstos de acuerdo con las políticas de la institución.

Procura su actualización y mantiene informado al personal docente sobre la aplicación, implementación y ejecución en aula. Supervisa la efectividad de la ejecución, y propone innovaciones en éstos cuando es necesario. Desarrolla, en conjunto con los docentes, la planeación del periodo de clases verifica los contenidos, su ejecución y funcionalidad. Para que el docente cuente con un objetivo en la enseñanza-aprendizaje en cada sesión impartida, y así logre cubrir con los contenidos programáticos de los planes de acuerdo con el curso y grado de estudios que se aplica.

- c) **Material didáctico:** Verifica el uso apropiado de los materiales didácticos que permiten el funcionamiento de la labor docente en el aula, como pizarrón, gises, papelería, equipo de cómputo, equipo audiovisual, etc. que vaya acorde con lo planeado por el docente y que éste cuente con el equipo apropiado de trabajo para el buen funcionamiento de su labor.
- d) **Evaluación de aprendizajes:** El área académica observa y verifica el proceso de la evaluación del aprendizaje, procura generar, en conjunto con su planta docente, un plan de evaluación de los procesos de la enseñanza-aprendizaje que el alumno va produciendo durante el ciclo escolar; se valoran los procesos, las ejecuciones, las habilidades adquiridas, las actitudes construidas, los conocimientos significados y conceptos científicos asimilados a lo largo de este aprendizaje.
- e) **Evaluación docente:** Otra función, es la de control de la ejecución docente, en ésta se evalúa la efectividad y funcionalidad del docente en aula, verifica por medio de varias herramientas, el trabajo realizado por la planta docente.

Cuenta con evaluación de alumnos a docentes, las fichas de observación de clase, con la evaluación por jefes de academias, la autoevaluación y el historial laboral y de entrega administrativa. Todos estos elementos hacen de la evaluación docente una valoración más realista de su función, evita la malinterpretación sobre los favoritismos y genera un ámbito de crecimiento y no de persecución, la valoración de cada ámbito permite una valoración más objetiva del proceso.

2.10 Rol del de la administración educativa en la modalidad virtual.

Antes de comenzar este apartado, hay que aclarar, que, aunque siempre se está haciendo referencia a la dirección escolar, la gran mayoría de investigaciones se centran en los equipos directivos, más que en la figura del director (Maureira 2006). Ya que las responsabilidades recaen sobre el director, este se ve rodeado de un equipo en el que se comparte funciones y se reparten tareas. Vásquez y Angulo (2006).

A medida que nos entramos a los años 60 y 70 los modelos educativos han sufrido cambios importantes condicionado por diferentes variables (políticos, culturales, sociales, tecnológicos, económicos, ambientales entre otros) y con la aparición en estos años el nuevo modelo liberador, en estos momentos la escuela se veía envuelta por una gran presión que exigía iguales resultados y atención para todos, además una presión que exigía al director, a quien exigía que fuera el gerente general de la institución. Álvarez (2013).

En el periodo educativo, que surge en los años 90, que se define por la adaptación a los cambios rápidos y alto ritmo de evaluación tecnológica. Esto obliga a los directivos a una adaptación continua a situaciones nuevas a las que no estaban, ni fueron preparados y a su vez no poseen esas experiencias previas. Álvarez (2003); esta evolución educativa, también vino a evolucionar los roles del director y su equipo directivo, trayendo consigo nuevas competencias, cualidades y habilidades a poseer.

Hoy en día no se pretende que el director gestione proyectos educativos y les saque provecho a estos sino más bien, se pretende que sea un líder en su institución, que sea capaz de involucrar a su equipo y demás agentes educativos, buscador de la satisfacción de sus miembros, pero sobre todo que sea capaz de innovar y buscar la mejora continua en el centro educativo que lidera. Lorenzo (2004). Surge la duda de ¿Cuáles deberían ser las competencias, cualidades y roles exigidas a un director moderno para una sociedad actual que exige una educación de calidad?

Y es que, en la figura del director que recae muchas veces toda la responsabilidad de la innovación y cambios de mejora, la multitud de planteamientos teóricos lo demuestran al poner de manifiesto la importancia de la dirección, en algunos trabajos con el de Fernández (2002), la dirección se plantea como el eje que deben apoyar todos los cambios educativos de este siglo.

Bracho (2005) en su estudio titulado Desempeño gerencial: funciones y roles en la práctica, cuyo universo de estudio estuvo constituido por los profesionales egresados de la maestría en Gerencia Empresarial de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), uno de los hallazgos más importantes de este estudio fue que se determinó que se debe evaluar el rol del gerente educativo por cuanto se observaron diferencias con respecto a la opinión de los directivos y de los docentes; además, se detectó que los directores, en su función gerencial, cumplen con la mayoría de las funciones solo en el control, además se evidenció que existe una innegable debilidad derivada del bajo desempeño de roles de asignado de recursos y de negociador, siendo evidente que la no participación en procesos de asignación de recursos pone en situación de desventaja a los gerentes en actividades de negociación, limitando, en consecuencia, una labor efectiva.

2.11 El rol del docente en la modalidad virtual.

Actualmente se requiere un nuevo rol en los docentes, el referido a la innovación, donde partimos del proceso de cambio que ocurre en los diferentes niveles curriculares y que requieren considerar diferentes factores en el proceso de la transformación educativa.

Se observa hoy en día que los docentes en la virtualidad enfrentan diferentes problemas entre los cuales se exponen el desconocimiento sobre cómo debe ser su rol, sobre todo, ante los nuevos desafíos de una educación a través del uso de la tecnología. Para alcanzar el éxito en la docencia de los ambientes virtuales de aprendizaje, se requiere que el académico adquiera habilidades, destrezas, conocimientos y competencias ligadas a los aspectos pedagógicos, comunicacionales, tecnológicos y evaluativos que permitan la implementación de las buenas prácticas educativas. Entiéndase por competencias las formas de

combinar recursos personales para realizar una tarea e ir más allá del saber y saber hacer o aplicar. Noriega (2012).

Como bien lo afirma Pol (2015, p.20) “Dentro del modelo de educación virtual se definen roles de las personas docentes, como facilitadores, e-tutores, que conocen la parte técnica, y a la vez son capaces de orientar a las personas estudiantes”. Es decir, en los entornos virtuales de aprendizaje el docente La docencia y su rol en los ambientes virtuales de aprendizaje virtual, forma parte de un equipo interdisciplinario que contribuye al desarrollo de ambientes en concordancia con las exigencias de la sociedad del conocimiento y de la información.

En el blog titulado. *“Rol del Docente en la Educación Virtual”* (2020), el artículo expone temáticas entre las cuales destaca: el rol docente en la educación virtual, sus principales funciones y características, además expone ejemplos de rubrica para evaluar el rol docente que pueden ayudar a la administración educativa.

1-Rol de tutor:

Este rol del docente virtual debe ser capaz de brindar la asistencia, guiar al estudiante, permitiéndole a éste el poder desarrollar por sí mismo su proceso de enseñanza-aprendizaje, de manera que sienta todas las condiciones necesarias que le permitan el poder desarrollarse.

2- Ser guía y orientador:

Al contrario de los procesos de enseñanza- aprendizaje tradicionales el papel del docente en la educación virtual, debe ser el de permitir al estudiante desarrollar sus propios conocimientos, existen teorías como el constructivismo de Jean Piaget Lev Vygotski que apoyan esto. Indicarle al estudiante que debe hacer, cuales documentos, enlaces o recursos puede utilizar, que herramientas puede utilizar.

3-Rol del docente facilitador:

No solamente se debe guiar al estudiante, también es importante que le facilite este proceso, el uso de rubricas de evaluación es también una buena idea debido a que permite al estudiante el poder guiarse, es importante suministrarle todos los recursos necesarios, explicar detalladamente las actividades a través de documentos, vídeos,

enlaces en donde se explique de manera clara sobre cómo desarrollar los problemas o actividades planteadas.

4-Establecer Canales de Comunicación

Los canales de comunicación deben ser establecidos de manera que el estudiante pueda estar seguro que profesor responderá a cualquier sugerencia, pregunta o inquietud que posea, también es importante que el docente atienda a los estudiantes en un periodo no mayor de 48 horas o antes. Se puede utilizar medios como WhatsApp, gestores de correo como Gmail, hotmail.com, entre otros.

5-Flexibilidad y disponibilidad del Tutor

El profesor o maestro debe adaptarse a los distintos estilos de aprendizajes de sus alumnos principalmente si se trata de niveles superiores, tener presente que muchos de sus estudiantes trabajan o realizan actividades extracurriculares por lo cual se les dificulta el acceso, de esta manera es importante establecer los plazos para la consecución de las actividades que se realizan y negociarlos con los mismos.

6- Rol de Mediador

La importancia de brindarle a los estudiantes todas las herramientas, documentos, canales de comunicación y todo lo necesario para que el estudiante puede llevar a cabo su proceso de enseñanza- aprendizaje sin dificultad.

7-Organización Correcta de los Contenidos

Los contenidos deben ser generados de acuerdo con el programa de estudio, de manera que se lleven ordenadamente, cada tema identificado con claridad lo mismo que todas las actividades que se realicen para que se puedan lograr los objetivos propuestos. La homologación de los recursos o referencias que se utilicen es sumamente importante de manera que el estudiante pueda adaptarse fácilmente a la metodología empleada por el docente al momento en que necesite tener acceso a cualquier información.

8-Actividades de Evaluación

Las actividades de evaluación deben estar acorde con los contenidos, herramientas como la rúbrica lo facilitan, también la ponderación debe ser previamente establecida para que los estudiantes puedan tener una guía clara. Los plazos de entrega para cualquier proyecto o actividad deben ser plasmados por el docente a tiempo, permitiendo al estudiante el contar con el tiempo necesario para su culminación. Plataformas como Moodle permiten determinar el tiempo de entrega para cualquier actividad que se realiza lo cual es una gran ventaja debido de antemano se cuenta con información sobre la fecha y hora de cumplimiento para cualquier actividad.

El autor del artículo define además otras funciones del docente virtual, entre las cuales se encuentran clasificadas:

a) Función comunicativa: En dicha función el docente virtual debe considerar una serie de lineamientos implicados para la mediación en un entorno de aprendizaje, donde la interacción entre el docente y el estudiante asume un papel preponderante para consolidar y fortalecer la participación, motivación, el aprendizaje individual y colectivo. Ante dicho escenario, se presenta en la siguiente figura una serie de acciones, tales como; capacitación y organización, dinámicas, interacción, orientación y uso de las TIC. González (2012).

b) Función Organizativa: Establecer toda la programación que será necesaria para el para el desarrollo y la culminación del curso, tales como: el establecimiento de los tiempos, normas en cuanto a la entrega de las asignaciones, explicación de los temas, establecimiento de los roles. Para ello, el autor presenta las siguientes posibles actividades a realizar:

- ✓ Establecer el calendario de los cursos.
- ✓ Informar acerca de los canales de comunicación.
- ✓ Informar acerca de las normas en cuanto al uso de la plataforma.
- ✓ Establecer el contacto con los administradores de la plataforma.

- ✓ Ofrecer información sobre la institución y su relación con los módulos.

b) Función evaluativa: El docente virtual ante dicha función debe considerar una serie de elementos que componen el sistema evaluativo en el marco de los ambientes de aprendizaje, ya que este debe responder al diseño curricular de los mismos en cuanto a estrategias didácticas, enfoque pedagógico y los criterios de valoración para los contenidos. De esta manera, asume desde su accionar actividades como el diseño y planeamiento de la evaluación, evaluación del aprendizaje y la autoevaluación durante el proceso. González (2012).

A manera de conclusión el liderazgo docente, ya sea en un contexto informal o formal, es un componente central de la innovación, la eficacia, la eficiencia, la inclusión y la calidad educativa; consiste en que el profesorado tome decisiones sobre los métodos de enseñanza y los enfoques pedagógicos, así como en las herramientas TIC que usará para enseñar a su alumnado. Ejercer liderazgo en el aula significa que el profesorado no debe limitarse a cumplir con las estrictas definiciones de sus funciones docentes, sino dirigir el proceso de enseñanza y aprendizaje hacia metodologías innovadoras y tomar decisiones de impacto.

2.12 Rol del alumno en la modalidad virtual.

Al igual que el rol del docente en la educación virtual el alumno virtual también juega un papel sumamente importante, el rol del alumno es fundamental para que todo esto pueda desarrollarse, el alumno debe tener cierta madurez para poder llevar a cabo un papel activo en el proceso.

El rol del alumno en el constructivismo es el de poder llevar a cabo la formación y el aprendizaje a través de la construcción del conocimiento, el contacto con la naturaleza y el medio que lo rodea, sin el rol del alumno en la escuela nueva, debe estar acompañado también del uso de la tecnología y los distintos medios que la computadora, el Internet y los sistemas le ofrecen.

Para Salinas (1999) algunos de las características del nuevo rol del alumno en las experiencias de formación flexible suponen:

1. El acceso a recursos de aprendizaje (bibliotecas, paquetes multimedia...)
2. Control activo de los recursos de aprendizaje, pudiendo manipular y organizar la información, así como elaborar estructuras cognitivas más complejas.
3. Participar en experiencias de aprendizaje individualizado en tanto que instrucción adaptada a las necesidades específicas de los alumnos
4. Acceso a grupos de aprendizaje colaborativo
5. Experiencias en tareas de resolución de problemas

Por último, es importante señalar en cuanto al aprendizaje en estos nuevos entornos y con este nuevo perfil de alumnos, que los principios pedagógicos que, en opinión de Moreno Muñoz (2000), han de guiar estos sistemas basados en las tecnologías interactivas multimedia deben también centrarse en el alumno ya que estos sistemas deben permitir que el alumno tenga el poder, aprenda actuando y tenga suficiente experiencia para resolver las situaciones problemáticas que se le presente.

2.13 Roles nuevos o mejorado de los padres de familia y/o encargados en la nueva modalidad.

Si lo único estable en un mundo de cambio permanente es la inestabilidad, hay que estar preparado para ella, los cambios culturales y educativos demandan, a padres y madres, reubicarse frente a los nuevos procesos de la escuela y la sociedad. Schneider (2013).

La participación de los padres ha sido definida de diferentes maneras, tales como la asistencia a eventos escolares, o el apoyo en las tareas escolares. No obstante, existe coincidencia en que el involucramiento de los padres en la educación de los hijos

comprende todas las actividades que estos realizan en el propio hogar para apoyar el aprendizaje del currículo educativo, así como el trabajo conjunto con las instituciones escolares y con la comunidad para fomentar el logro académico de los hijos (Sánchez y Valdés, 2014).

Ahora bien, ¿Qué papel juega la familia en el proceso educativo de los alumnos, ante el cambio educativo?

Los padres tienen la responsabilidad de enseñar a sus hijos el uso de herramientas que les permitan salir adelante en situaciones difíciles y hacerse cargo de sus propias responsabilidades, asumir las consecuencias de sus actos y aprender de sus errores tanto como de sus aciertos. No vaya a ser que ocuparse tanto en fiscalizar a los colegios distraiga el rol que realmente toca asumir como padres, pues el rol de los padres es de apoyar la orientación que los docentes brindan a sus alumnos, brindándoles supervisión, estableciendo horarios de estudios y diseño de los espacios que necesitaran sus hijos para su correcta enseñanza y aprendizaje. Fernández (2013).

Smith, Burdette, Cheatham y Harvey (2016) desarrollaron su investigación, con el propósito de: investigar las percepciones y experiencias de los padres con respecto al aprendizaje totalmente en línea para sus hijos con discapacidades. La recopilación de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas a través de videoconferencia o teléfono con los padres participantes en un período de 2 meses. Las entrevistas se llevaron a cabo para describir las experiencias que los padres y sus hijos estaban teniendo con las clases completamente en línea. Los resultados obtenidos, demostraron que, debido al desarrollo de la educación de forma virtual, la comunicación entre padres y maestros se ha incrementado, asumiendo mayores compromisos, como: utilizar herramientas y recursos didácticos para el aprendizaje de los niños.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

En este capítulo explica cómo se realiza la investigación, enfocándose en el trabajo de campo y en la metodología definida. Reviste importancia debido a que, se define el proceso metodológico utilizado, la elaboración de los instrumentos, la selección de la población participante, el trabajo de campo, la gestión de los datos, el análisis de los datos y la obtención de resultados; la importancia y pertinencia del diseño utilizado. Es importante también, porque se proporciona una guía sobre el método empleado y la relevancia de éste, para la presentación de los resultados de esta investigación. Los apartados que integra la metodología son: el enfoque metodológico, los participantes, las técnicas e instrumentos de recogida de datos; y la estrategia de análisis de datos.

3.1 Método o enfoque metodológico

En este estudio se adopta el enfoque metodológico cualitativo, debido a que el interés central está orientado a la realización de un diagnóstico y la construcción de una propuesta de mejora, sobre la innovación administrativa en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en donde es vital importancia, de acuerdo con Anadón (2008) incorporar “los significados que los individuos dan a su propia vida y a sus experiencias”, es decir, “el sentido que los actores dan a sus conductas y su vida, es materia de observación y de investigación”.

Consecuentemente, ideas expresadas por Cardona Moltó (2005), sobre el enfoque cualitativo, también se consideran “Las descripciones, interpretaciones, percepciones y creencias del fenómeno estudiado a través de los participantes”; y en suma, se considera la concepción de Hernández Sampieri et al.(2014) que expresa: “El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados”.

El tipo de investigación utilizada es predominantemente exploratoria, -ya que se realiza con el objetivo de examinar un tema o problema de investigación como lo es la

innovación administrativa poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas y no se ha abordado antes de esta investigación según Hernández Sampieri, et al (2014)-, descriptiva – porque una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto de acuerdo con Bernal (2010)-, y empírica - en donde se trabajará con los hechos de la experiencia directa no manipulable de acuerdo con Sierra (2001)-, es decir, los actores administrativos del Centro Cultural Salvadoreño Americano.

El alcance exploratorio y descriptivo utilizado en este estudio constituye el conjunto de expectativas que describen el resultado final de este proyecto y se justifica en la realización de un diagnóstico sobre innovaciones administrativas desarrolladas en el contexto de la modalidad virtual porque permite analizar la relevancia y a la vez define la idoneidad el logro de los objetivos planteados en la investigación que está en relación directa con la identificación, caracterización y determinación de los mecanismos, procedimientos, estrategias, recursos, medios, competencias y roles administrativos nuevos o mejorados, que se han implantado para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período comprendido entre el 2019 y el 2021.

En tal sentido, el objetivo principal es facilitar la realización del trabajo de investigación de campo, proporcionando información esencial, como descripción, límites, objetivos, responsables, costes, plazos, actividades, que se requiere para realizar con éxito esta investigación.

De igual manera en esta investigación, se utilizará el método de estudio de casos como una metodología de indagación empírica, que según Yin (1984): “Investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de existencia, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en los cuales existen múltiples fuentes de evidencia que pueden usarse”. En este sentido, es necesario precisar que la investigación de estudios de caso puede incluir tanto estudios de un solo

caso como de múltiples casos (Sandoval Casilimas, C. A., 2002); sin embargo, Patton (1988) sostiene que los casos pueden ser de varios tipos: Desviado o extraordinario, de variación máxima o extremos, típico y crítico. El propósito fundamental será comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionaron todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo (Muñoz y Serván, 2001).

La modalidad de estudios de casos que se adoptará en esta investigación será, de acuerdo con Stake, (1995), el estudio intrínseco de casos, que tiene como propósito básico alcanzar la mayor comprensión del caso en sí mismo, desde la perspectiva de los actores de la innovación administrativa en el Centro Cultural Salvadoreño Americano.

Consiguientemente, de acuerdo con Yin (1984), se adopta en función de sus objetivos, los estudios de casos explicativos y descriptivos; en el sentido que los estudios explicativos “buscan contestar a una pregunta relacionada con situaciones reales complejas y difíciles de tratar por estrategias experimentales”; y los casos descriptivos “son aquellos que se usan para describir una intervención o fenómeno en su contexto real”.

3.2 Participantes

En la selección de participantes de este estudio se utiliza el muestreo cualitativo intencional, que de acuerdo con Ruiz Olabuénaga (2012): “Es aquel en el que los sujetos de la muestra no son elegidos siguiendo las leyes del azar, sino de alguna forma intencional. En él no hay modo de estimar la probabilidad con que cada elemento tiene de ser incluido”.

En tal sentido, la investigadora selecciona las unidades de muestreo, no al azar, ni siguiendo un cálculo o ley de probabilidades, sino identificando en el contexto, grupos y personas como la directora, subdirectora y coordinadoras que se reconocen como detentores de información dentro de la estructura administrativa del Centro Cultural Salvadoreño Americano.

La modalidad de muestreo intencional utilizado en este estudio es el Muestreo Opinático, que de acuerdo con Ruiz Olabuénaga (2012), sugiere que la investigadora seleccione los informantes que componen la muestra siguiendo un criterio estratégico personal: “Los que por su conocimiento de la situación o del problema a investigar se le antojan ser los más idóneos y representativos de la población a estudiar”. En concomitancia con estos conceptos para efectos de esta indagación, se han seleccionado a la directora, subdirectora y coordinadoras del Centro Cultural Salvadoreño Americano.

El total de participantes que proporcionarán información son 5, en la tabla 1 se especifica el número de informantes claves que participan en la investigación.

Tabla 1

Total, de informantes claves del Centro Cultural Salvadoreño Americano de San Salvador que participan en la investigación.

Informantes claves	Cantidad de participantes
Directora	1
Coordinadora de Primer Año de Bachillerato	1
Coordinadora de Segundo Año de Bachillerato	1
Coordinadora de Asistente Técnico Bilingüe	1
Estudiantes de Primero y Segundo Año de Bachillerato	5
General	5
Total	9

Nota: Elaboración propia (2021)

3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección e interpretación de datos

La recolección de la información empírica se realizará por medio de técnicas e instrumentos que actúan como procedimientos y recursos estratégicos, que favorecen la obtención, registro, valoración, contrastación e interpretación de las evidencias empíricas necesarias, que se requieren para fundamentar los hallazgos que permiten valorar el alcance de los objetivos propuestos en este estudio.

Las técnicas engloban todos los procedimientos que serán utilizados para obtener, registrar y examinar las fuentes donde se encuentran los hechos y datos objeto de este estudio de acuerdo con Sierra (2001), y los instrumentos son considerados como los recursos específicos empleados para recolectar los datos en forma sistemática y objetiva, a partir de los indicadores o categorías de los objetivos de esta investigación.

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán en este estudio, para la recolección de la información empírica se especifican en la tabla 2, estos instrumentos serán sometidos a un proceso de validación de cinco personas expertas, que colaboran en la revisión y mejora de la redacción de fondo y forma del instrumento, durante el mes de octubre del año 2021, tomando en consideración las ideas planteadas por Hernández Sampieri, et al (2014), quienes sostienen que este proceso se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”.

Tabla 2

Técnicas e instrumentos de recolección e interpretación de la información.

No	Técnicas	Instrumentos	Objetivos
1	Entrevista	Guion de entrevista	Objetivo Especifico 1 Objetivo Especifico 2 Objetivo Especifico 3
2	Análisis de contenido Cualitativo	Matriz de análisis de contenido cualitativo	Objetivo Especifico 1 Objetivo Especifico 2 Objetivo Especifico 3
2	Triangulación	Matriz de triangulación	Objetivo Especifico 1 Objetivo Especifico 2 Objetivo Especifico 3

Nota: Elaboración propia (2021)

3.3.1. Técnica de la entrevista

En este estudio, se utilizará la entrevista como una conversación en la que se permita a la entrevistadora (investigadora) y las entrevistadas (actores administrativos) moverse hacia atrás y hacia delante en el tiempo; en donde dialogaron de una forma en

la que se mezclará la conversación y preguntas insertadas apegándonos a las ideas de Erlandson (1999), citado por Valles Martínez (2003).

En este mismo orden, se considerarán las ideas, Benadiba y Plotinsky, (2001), citado por Sautu, (2010), quién afirma que “la entrevista es una conversación sistematizada que tiene por objeto obtener, recuperar y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de la gente”. Es una situación en la que, por medio del lenguaje, las personas entrevistadas cuentan sus historias y la entrevistadora pregunta acerca de sucesos y situaciones inherentes a la innovación administrativa. Es necesario considerar que el uso de la entrevista se realizará como el “constructo comunicativo y no un simple registro discursos que hablan al sujeto”; en donde se proporcionarán a las personas entrevistadas la oportunidad de lograr clarificación y seguimiento de preguntas y respuesta, en un marco de interacción más directo, personalizado, flexible y espontáneo (Valles Martínez, 2003).

En igual forma, en realización de la entrevista se tendrá en consideración los consejos formulados por Sautu, (2010): Dirigir las preguntas hacia el objetivo de la investigación. Las principales interrogantes del guion de entrevista estarán orientadas a recolectar información, mediante entrevista focalizada, que permita caracterizar los perfiles de los actores del Centro Cultural Salvadoreño Americano, a partir de las categorías siguientes: Innovación administrativa, mecanismos y procedimientos; estrategias, recursos y medios administrativos; competencias y roles nuevos o mejorados.

También se buscará asegurar, que las entrevistadas comprendan lo que se les solicita, mediante el uso de lenguaje claro y sencillo. La investigadora desempeñará un rol de entrevistadora en la búsqueda de recuerdos y reflexiones. Buscará que la información brindada sea comprensible, si esto no sucede se solicitará más detalles y mantendrá a lo largo de la entrevista la atención debida.

La entrevista se basará en un guion que Patton (1990), servirá como instrumento, que contendrá los temas a tratar (y podrá tener libertad la entrevistadora para ordenar y formular las preguntas, a lo largo del encuentro de entrevista).

El guion de entrevista servirá de marco pautado, esquema de puntos a tratar o agenda que estará constituida por el conjunto de temas, subtemas o asuntos a descubrirse sobre “la innovación administrativa”, cada uno desglosado en un número de elementos componentes dispuestos en orden inicialmente apropiado para recoger el flujo de información particular de cada actor administrativo entrevistado (Valles Martínez, 2003).

La entrevista no se limitará a un solo encuentro, sino que se desenvolverá en una serie de encuentros sucesivos, que habitualmente se prolongan a lo largo de segundo y tercer trimestre, lo que permitirá a la investigadora ir reflexionando simultánea y constantemente en los sucesivos momentos de observación con nuevas perspectivas, datos e interpretaciones, al mismo tiempo que se irá recogiendo la información.

3.3.2. Técnica de análisis de contenido cualitativo

En desarrollo de la técnica del análisis del contenido cualitativo de la información proveniente de las entrevistas realizadas a la directora, subdirectora, Coordinadora de Primer Año de Bachillerato, Coordinadora de Segundo Año de Bachillerato, Coordinadora de Asistente Técnico Bilingüe, personal administrativo, Estudiantes de Primer Año de Bachillerato General, y Estudiantes de Segundo Año de Bachillerato General del Centro Cultural Salvadoreño Americano, se sigue el desarrollo de la secuencia metodológica propuesta por Ruíz Olabuénaga (2001) que a continuación se especifican:

Etapas 1: Elección de la estrategia.

En el análisis de los documentos y del texto proveniente de las entrevistas se realiza más de dos lecturas del mismo texto: Una lectura directa y otra soterrada, en donde la primera busca el contenido manifiesto y segunda escudriña el contenido latente.

En este contexto, se busca redactar el texto con un doble planteamiento: Expresivo e instrumental.

- En el enfoque expresivo se pretende conocer si el significado de los mensajes de los participantes coincide con su propia intención.
- En el enfoque instrumental se busca corroborar si el significado del mensaje no coincide con la intención de los actores, porque lo utiliza como instrumento de transmisión de otro contenido distinto soterrado.

Esta distinción de manifiesto/oculto, consciente/inconsciente, expresivo/instrumental, da lugar al empleo de una serie estrategias, que posibilitaron captar la información manifiesta expresamente en el texto, o que la pueda inferir a partir de él, para capturar la información que los actores han plasmado conscientemente o la transmitida de forma insospechada y el contenido expresivo e ir más allá del contenido instrumental, a continuación se describen las estrategias usadas en esta fase, Ruíz (2001):

- Lector. Permite captar el contenido manifiesto del texto, tal cual lo pretende transmitir sus propios autores, de forma expresiva consciente y directa en la transcripción literal del contenido.
- Analista. Se adopta tácticas mediante los artificios conceptuales, descubrir los contenidos manifiestos en el texto, si bien los propios autores no son conscientes de ellos, sino de manera inconsciente y directa.
- Juez. Se busca captar los contenidos manifiestos que los autores utilizan conscientemente mediante una comunicación contestada para ocultar otros mensajes.
- Crítico. Se escudriñan los contenidos manifiestos que los autores utilizan inconscientemente para ocultar otros mensajes.

- **Intérprete.** Se capturan los contenidos ocultos (pero no ocultados por los autores) de los que estos mismos son consciente, deduciéndolos del contenido mismo del texto, mediante una comunicación inferida.
- **Descubridor.** Se capturan los contenidos ocultos (no ocultados por los autores) de los que estos mismos no son conscientes, infiriéndolos del contenido manifiesto en el texto.
- **Espía.** Se capturan de alguna manera los contenidos ocultados por los actores consciente e intencionalmente (a base de omisiones, tergiversaciones).
- **Contraespía.** Se encuentran contenidos no expresados en el texto, que los autores en su intento de ocultar revelarán sin ser conscientes de ello en forma de huella o pista.

Etapas 2: Construcción del texto de campo

En esta etapa, después de haber seleccionado el texto de las entrevistas, se procede a la escogida de los datos protocolares, en donde cada uno será considerado como una Unidad de Registro seleccionada, conservada y analizada, de acuerdo con las ideas expresadas por Ruíz (2001):

Las palabras del texto, respecto a las cuales se intenta conocer su frecuencia, repetición, asociación, colocación, tamaño, condicionamiento, significado, simbolismo. Los conjuntos de palabras o frases en donde se indagarán sus formas sintácticas, sus parámetros o patrones. Los temas que se analizarán su presencia, importancia, asociación, actitudes expresadas frente a ellos, etc.

El resumen de los elementos del texto realizado, según Bergh, B.L., (1989) puede convertirse en Unidades de Registro, como son palabras; temas (frases, conjuntos de palabras); párrafos, ítems (conjunto de textos); conceptos (ideas o conjuntos de ideas); y símbolos semánticos (metáforas, figuras literarias).

Etapas 3: Construcción del texto de investigación

El texto de investigación se construye a partir del texto de campo con base en las notas, procediendo a una primera sistematización en la que la tarea principal es la categorización de las Unidades de Registro que componen el texto de campo. La categorización, no será otra cosa que el hecho de simplificar reduciendo el número de Unidades de Registro a un número menor de clases o categorías. La transformación del campo en texto se efectuará a través de códigos abiertos, axiales, selectivos y temáticos; y la formulación de categorías comunes, especiales y teóricas.

La categorización constituye el proceso por el cual se aplica una serie de reglas de sistematización para captar mejor el contenido del texto de campo y consiste en aplicar una Unidad de Registro a un criterio de variabilidad sistematizándolo (subdividiéndolo) en una serie de categorías y clasificando cada Unidad de Registro en una categoría.

En términos generales, siguiendo las ideas de Schatzman y Strauss (1973), se utilizaron las categorías comunes, teóricas y especiales.

Las categorías comunes fueron utilizadas para distinguir a los participantes de entre varias personas y eventos que son fundamentales en la valoración de las características demográficas relacionada con varias pautas que aparecen durante el análisis de los datos.

Las categorías teóricas, emergen en el curso del análisis de los datos, como una pauta general (una conexión clave) presentada a través del análisis. Debido a que estas categorías no serán inmediatamente reconocidas por los lectores del texto hasta que hayan pasado un tiempo considerable inspeccionando los distintos modos de responder (o mensajes), lo que hará necesario mantener las categorías especiales a lo largo de la mayor parte del análisis.

La categorización se lleva a cabo, respetando las siguientes reglas básicas presentadas por Ruíz (2001):

- 1) La serie de categorías se ha de construirse de acuerdo con un criterio único. Si en un texto se reducen a categorías sus registros (palabras) según el criterio del tamaño tipográfico pueden dividirse en tres categorías: palabras mayores de 1cm., palabras mayores de 0.5 cm. pero no superiores a 1 cm.; palabras menores o iguales a 0.5 cm. Lo que puede aceptarse es una categorización que use dos criterios mezclados: Palabras redondas, palabras mayores de 1 cm., palabras en tipo cursivo, etc. ya que en este caso se mezclan varios criterios: la forma (redonda, cuadrada), el tamaño (centímetros), tipo (cursivo, llano).
- 2) La confección de categorías complejas a base de una combinación de criterios únicos puede ser de tamaño y estilo.
- 3) La serie de categorías se ha de ser exhaustiva de forma que no quede ningún dato sin que pueda ser incluido en algunas de las categorías establecidas.
- 4) Las categorías de cada serie han de ser mutuamente excluyentes de forma que un dato no pueda ser incluido en más de una categoría.
- 5) Las categorías tienen que ser significativas, esto es, que posean capacidad descriptiva y significativa suficiente.
- 6) Las categorías tienen que ser claras no ambiguas y consistentes consigo mismas, de forma que el analista no dude en cuál de ellas debe de ser incluido un dato determinado.
- 7) Las categorías son replicables, es decir, dos autores deben ser capaces de incluir los datos en las mismas y no en diferentes categorías conocidos el criterio de clasificación.
- 8) Las categorías se diferencian según el lenguaje que se utilice para su construcción.

La categorización o desagregación en diversas categorías dio lugar a un código de clasificación en sentido estricto, a través del cual fue posible atribuir un sistema de

significados a los registros. Dos normas fundamentales que serán tenidas en cuenta a la hora de seleccionar el criterio de codificación o de categorización son las siguientes:

La primera norma está referida a que la codificación empieza siempre con un sistema abierto de categorías para ir progresando a medida que las categorías se hacen más definitivas y completas hasta abarcar con un sistema cerrado de codificación. Para proceder desde esta codificación abierta a la definitiva y cerrada, en este sentido Bergh y Strauss (1989) citado por Ruíz (2003) sugiere cuatro guías básicas:

- 1) Preguntar a las unidades de registros una serie de cuestiones específicas y consistentes, preguntándose por ejemplo para qué sirve esta información.
- 2) Analizar las unidades minuciosamente, por ejemplo, examinando los diferentes sentidos, alusiones, implicaciones de una palabra, frase, párrafo.
- 3) Interrumpir frecuentemente la codificación para elaborar alguna nota teórica que pueda derivarse de la codificación provisional efectuada hasta el momento; ello puede dar lugar a nuevas ideas, pistas y enfoques que requieran una codificación más rica y compleja.
- 4) No dar por supuesta la relevancia teórica de variables tradicionales como el sexo, la edad la clase social hasta que se compruebe que tal relevancia existe.

La segunda norma, recuerda que cada una de las diferentes estrategias de análisis conlleva la construcción y utilización de categorías específicas. El sistema concreto y final de categorización es el resultado de un compromiso heurístico entre ambas orientaciones, la teórica y la pragmática. El código resultante es un mapa al que en todo momento se puede añadir categorías, lo mismo que suprimirlas o reformularlas.

El resultado final responde a un prolongado proceso de tanteo por el que se utilizaron unas categorías provisionales que, más tarde, se conservan, suprimen y refinan en función de su capacidad de captación del sentido oculto en los textos y para entonces el equipo investigador se encuentra sumergido más en la fase de interpretación formalmente entendida que en la recogida de información, es decir en la de la elaboración

del texto interpretativo provisional. La codificación puede llevarse a cabo normalmente requiere realizar dos operaciones:

- 1) La fijación de categorías que siempre debe hacerse por el investigador de forma personal.
- 2) La aplicación de una unidad (palabra, frase, tema, párrafo) a una de las categorías fijadas de antemano esto es la codificación.

Etapas 4: Estrategia de análisis de datos

La técnica de la triangulación se utiliza como procedimiento para el análisis e interpretación de datos, con el propósito de constatar una variedad de fuentes de datos, diferentes investigadores, perspectivas y métodos. En este estudio se utiliza la triangulación fuente, porque se recoge información proveniente del contenido de los diferentes documentos analizados. Se llenará matrices o cuadros de resumen, que son construidas mediante filas y columnas en las que se exponen, y presentan la información de manera resumida, sintética, permitiendo reducir la información y presentarla en categorías que servirán de soporte para formular las conclusiones.

La codificación abierta, axial y selectiva se realiza después de haber llenado las matrices o cuadros de resumen, que serán construidas mediante filas y columnas en las que se exponen, así, se presenta la información de manera resumida y sintetizada, permitiendo reducir los datos y presentarlos en categorías que sirven de soporte para diseñar la propuesta de mejora.

La codificación consiste en el proceso a través del cual se fragmenta o segmenta los datos, en función de su significación para con las preguntas y objetivos de investigación. Implicando un trabajo inicial para preparar la materia prima que luego será abstraída e interpretada. La codificación permite condensar los datos protocolares en unidades analizables y, así, revisar minuciosamente lo que quieren decir; ayudaron a llegar, desde los datos, a las ideas.

3.4 Estrategia de análisis de datos

La estrategia de análisis de datos aplicada a la información proveniente de entrevista que se realizará en esta investigación será la triangulación, utilizada como procedimiento para el procesamiento e interpretación de la información, que tendrá como propósito constatar una variedad de fuentes de datos, diferentes perspectivas tanto en las entrevistas realizadas. Específicamente a los resultados obtenidos en la entrevista se aplicará la triangulación de fuente, en donde tres fuentes aportan el mismo tipo de información administrando el mismo instrumento de recolección de datos, el guion de entrevista, de acuerdo con López Mojarro (2004); es decir, las fuentes que vertieron información serán la directora, subdirectora, coordinadoras, administrativos y estudiantes del Centro Cultural Salvadoreño Americano.

En este proceso de análisis de información, se utilizan las matrices de triangulación de datos, que serán construidas mediante filas y columnas en las que se exponen y se presentan los datos de manera resumida, sintética y sistemática e intuitiva, permitiendo reducir los datos y presentarlos en forma visualizada como un todo armonizado.

La justificación del proceso utilizado de organización, preparación y revisión de la información y/o datos recolectados, para su análisis, además del procedimiento de análisis congruente con el método utilizado, se especifica el procedimiento de análisis a realizar, que se fundamenta en la descripción e interpretación de los resultados del trabajo de campo realizado, en donde se presentan veintiocho matrices que se construyen y sirven para capturar los aportes de los participantes, resumen y sintetizan los hallazgos correspondientes a cada una de las categorías indagadas en el guion de entrevista en función de los objetivos específicos 1, 2 y 3, fundamentadas en el marco teórico planteado en este estudio, las que a continuación se enuncian y se desarrollan en el capítulo 4.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los principales hallazgos de la investigación sobre Innovación en el sistema educativo privado, con énfasis en la innovación administrativa, en el contexto de una educación virtual ante la situación imperante que ha ocasionado la Pandemia por COVID-19, como producto del procesamiento, tabulación, análisis, interpretación descriptiva, codificación y categorización de la información recolectada, por medio de las entrevistas y la triangulación de datos, provenientes de la directora, subdirectora, Coordinadora de Primer Año de Bachillerato, Coordinadora de Segundo Año de Bachillerato, Coordinadora de Asistente Técnico Bilingüe, Estudiantes de Primero y Segundo Año de Bachillerato General del Centro Cultural Salvadoreño Americano de los años 2021-2022.

La importancia y la utilidad de los resultados de este estudio, favorecen la comprensión de la vinculación directa con las preguntas y objetivos de investigación que tienen como intención prioritaria, la realización de un diagnóstico sobre innovaciones administrativas desarrolladas en el contexto de la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador en el 2019-2021, para la construcción de una propuesta de mejora sobre la innovación administrativa.

En la descripción e interpretación de los resultados del trabajo de campo realizado se presentan una serie de matrices que contiene los aportes de los participantes en donde se resumen y sintetizan los hallazgos correspondientes a cada una de las categorías indagadas con los instrumentos, en función de los objetivos y fundamentadas en el marco teórico referencial planteado en este estudio.

Este capítulo desarrolla tres subapartados que resumen y sintetizan los hallazgos de la investigación, a partir de las categorías e indicadores de los objetivos planteados, que muestran las consideraciones realizadas por las personas participantes en el estudio, en donde describen e interpretan los resultados, las conclusiones, y se formula

la propuesta de mejora. Seguidamente se especifican y desarrollan el contenido de cada uno de los subapartados de este capítulo.

4.1 Descripción e interpretación de resultados sobre el objetivo específico 1: Identificar los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, que se han implantado para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.

El acercamiento que se tuvo a la Directora, Coordinadora de Primer Año de Bachillerato, Coordinadora de Segundo Año de Bachillerato, Coordinadora de Asistente Técnico Bilingüe, y a un grupo focal de cinco estudiantes de Primero y de Segundo Año de Bachillerato General del Centro Cultural Salvadoreño Americano, permite esbozar una idea sobre los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, que se han implantado para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el 2019-2021, tal y como se presentan a continuación las tablas 3, 4, 5, 7 y 8 respectivamente.

Tabla 3

Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, implantado para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el 2019-2021.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a la directora
MANO1-1 Mecanismos administrativos nuevos	Implementación de plataformas virtuales educativas, capacitaciones y uso herramientas para la continuidad del aprendizaje de manera remota.
MAMO1-2 Mecanismos administrativos mejorados	Entrega de tareas, evaluaciones por medio de la plataforma Teams y de Forms, y laboratorios, ya sean de carácter formativo o sanativo.
PANO1-3 Procedimientos administrativos nuevos	Visitas a las clases virtuales, mensajes de motivación y apoyo a los estudiantes, actividades lúdicas y verificación de las planificaciones apegadas a la modalidad remota.
PAMO1-4 Procedimientos administrativos mejorados	El docente debe reportar a diario a cada una de las coordinadoras y subdirección, los estudiantes ausentes y los que ingresan tarde a sus clases, el coordinador hace la llamada al padre de familia para reportar la situación y evidenciar mediante la captura de pantalla la ausencia del estudiante.

Nota. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados. Fuente: Elaboración propia 2021

En la Tabla 3, puede observarse que existe coincidencia en la información proporcionada, por las personas informantes sobre los mecanismos que han producidos cambios nuevos, en la administración del Centro Cultural Salvadoreño Americano; según la opinión de las personas entrevistadas los principales son la implementación de plataformas virtuales educativas, capacitaciones y uso herramientas para la continuidad del aprendizaje de manera remota. Con relación a los mecanismos mejorados administrativos mejorados se incluyen como los más destacados la entrega de tareas, evaluaciones por medio de la plataforma Teams y de Forms, y laboratorios de carácter formativo o sanitario.

Por otra parte, se especifican como procedimientos administrativos nuevos, las visitas a las clases virtuales, mensajes de motivación y apoyo a los estudiantes, actividades lúdicas y verificación de las planificaciones apegadas por los docentes en la modalidad remota. Entre los procedimientos administrativos mejorados se destacan los siguientes: El reporte docente a diario a cada una de las coordinadoras y subdirección, de los estudiantes ausentes y los que ingresan tarde a clases; el coordinador hace la llamada al padre de familia para reportar la situación y evidenciar mediante la captura de pantalla la ausencia del estudiante.

Tabla 4

Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, implantados para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el 2019-2021.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a Coordinadora de Primer Año de Bachillerato General
MAN01-1 Mecanismos administrativos nuevos	• Guías por la plataforma de T-box, Gloogle Classroom, Microsoft Teams, form, grupos de alumnos y padres de familia en WhatsApp. • Formación de tres grupos por sección de clases presenciales, cada grupo tenía comprendida fechas para asistir al colegio, máximo once alumnos por aula y el resto recibían sus clases desde casa.

	• Creación de un protocolo de bioseguridad contra Covid 19, antes de ingresar al colegio se toma temperatura, sanitiza calzado y se usa alcohol gel. En cada pasillo, planta y aula hay alcohol gel para uso de todos.
MAMO1-2 Mecanismos administrativos mejorados	• Uso de la tecnología, manejo de redes sociales • Mayor conocimiento y uso de plataformas • Más consciencia en el cuidado de la salud. • Entregan las notas de forma virtual, se les hace llegar a los correos de padres y alumnos. La recuperación se hace virtual. Los exámenes de periodo los realizan en línea
PANO1-3 Procedimientos administrativos nuevos	• Impartir clases semipresenciales. Buen uso de plataformas como teams, forms. • En forms se realizan los exámenes y los realizan en línea • Reuniones virtuales con personal de trabajo y con padres de familia • Las tareas se asignan en la plataforma de teams, se programa fecha de inicio y finalización. • Protocolo de bioseguridad, uso de mascarilla, uso de alcohol gel, sanitizar calzado, lavado de manos.
PAMO1-4 Procedimientos administrativos mejorados	• Internet ha mejorado • Preparación de clases virtuales • Variedad de material virtual como videos, documentales, casos de la vida real, para enriquecer las clases. • Contactos de los compañeros de trabajo y padres de familia inmediatos. • Más conocimiento sobre el uso de la tecnología.

Nota. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados. Fuente: Elaboración propia 2021

La Tabla 4, pone en evidencia que los principales mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, implantado para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el 2019-2021 de acuerdo con las valoraciones de las personas entrevistadas se especifican a continuación:

Los mecanismos administrativos nuevos, son las guías por la plataforma de T-box, Google Classroom, Microsoft Teams, form, grupos de alumnos y padres de familia en WhatsApp; la formación de tres grupos por sección de clases presenciales, cada grupo tenía comprendida fechas para asistir al colegio, máximo once alumnos por aula y el resto recibían sus clases desde casa; y la reacción de un protocolo de bioseguridad

contra Covid 19, antes de ingresar al colegio se toma temperatura, sanitizado de calzado y se usa alcohol gel. En cada pasillo, planta y aula hay alcohol gel para uso de todos.

Los mecanismos administrativos mejorados, enfatizan en el uso de la tecnología, manejo de redes sociales; mayor conocimiento y uso de plataformas; más consciencia en el cuidado de la salud; la entrega de las notas de forma virtual, se les hace llegar a los correos de padres y alumnos; la recuperación se hace virtual; y la realización de exámenes de periodo en línea, situaciones que antes de la Pandemia no se realizaban de esta manera.

Entre los principales procedimientos administrativos nuevos se identifican, las clases semipresenciales; el uso de plataformas como Microsoft Teams, Microsoft Forms; la realización de exámenes en Microsoft Forms en línea; el desarrollo de reuniones virtuales con personal de trabajo y con padres de familia; la programación de fechas de inicio y de finalización de las tareas en Microsoft Teams; y la implementación del protocolo de bioseguridad, uso de mascarilla, uso de alcohol gel, sanitización de calzado, lavado de manos.

Los procedimientos administrativos mejorados de mayor impacto lo constituyen, la mejora de Internet, la preparación de clases virtuales, el uso de variedad de material virtual como videos, documentales, casos de la vida real, para enriquecer las clases; los contactos de los compañeros de trabajo y padres de familia inmediatos; y la adquisición de más conocimiento sobre el uso de la tecnología.

Tabla 5

Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, implantado para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el 2019-2021.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a la Coordinadora de Segundo Año de Bachillerato General
MANO1-1 Mecanismos administrativos nuevos	Uso de plataformas como Microsoft Teams, Microsoft Office 365. Incorporaciones de la directora, subdirector, coordinadores a las clases virtuales.

	Capturas de códigos de cada clase, con el fin de verificar el desarrollo de las clases. Creación de documentos en línea para coleccionar información pertinente a los momentos del PEA.
MAMO1-2 Mecanismos administrativos mejorados	La enseñanza virtual, uso de plataforma para asignación y recepción de tareas.
PANO1-3 Procedimientos administrativos nuevos	Visitas a las clases virtuales, verificación de planificaciones en línea
PAMO1-4 Procedimientos administrativos mejorados	Asignación y recepción de tareas de forma virtual.

Nota. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados. Fuente: Elaboración propia 2021

La Tabla 5, contiene los resultados de la entrevista realizada a la población objeto de este estudio, sobre los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, implantado para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el 2019-2021, los hallazgos se especifican a continuación.

Con relación a los mecanismos administrativos nuevos se mencionan el uso de plataformas como Microsoft Teams, Microsoft Office 365; las incorporaciones de director, subdirector, coordinadores en las clases virtuales; la realización de capturas de códigos de cada clase, con el fin de verificar el desarrollo de las clases; y la creación de documentos en línea para recolectar información pertinente a los momentos del PEA. Respecto a los mecanismos administrativos mejorados, se enuncia como prioritario la enseñanza virtual, uso de plataforma para asignación y recepción de tareas.

Con respecto a los procedimientos administrativos nuevos, se reconocen las visitas a las clases virtuales y verificación de planificaciones en línea. Mientras tanto, que, como procedimientos administrativos mejorados, solamente identifican la asignación y recepción de tareas de forma virtual.

Tabla 6

Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, implantados para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el 2019-2021.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a la Coordinadora de Asistente Técnico Bilingüe
MANO1-1 Mecanismos administrativos nuevos	El plan que se está desarrollando, se ha ido adecuando según las necesidades laborales, las empresas donde nuestros jóvenes realizan las prácticas, para el año 2021 y 2022, se modificó la incorporación de la asignatura de traducción, que antes no estaba en el plan de estudio, manejo de contabilidad antes se miraba en el área administrativa hoy se ha transformado y se ve más en el área financiera.
MAMO1-2 Mecanismos administrativos mejorados	Actualización de internet con banda ancha, para que los maestros que asisten de manera presencial a impartir sus clases o no tienen internet en sus casas, poseen facilidad para impartir sus clases desde la institución.
PANO1-3 Procedimientos administrativos nuevos	Capacitaciones constantes a los docentes y coordinadores sobre el uso de las plataformas, y herramientas tecnológicas como Teams, meet, google classsrom. Proceso de evaluación modificado, haciéndolo más acorde a la situación y empático a las necesidades del alumno, sin sacrificar ni la calidad, ni la exigencia, que siempre se han manejado.
PAMO1-4 Procedimientos administrativos mejorados	Manejo de las actividades en forma virtual y en algún momento que los estudiantes han podido asistir también se involucran y estar en las dos modalidades, para que ellos puedan estar en un 50% de todas las actividades programadas o de las que puedan hacer extracurriculares, por ejemplo, están las actividades para promocionar el Bachillerato ATB, con jóvenes de Segundo Año, el Gobierno Estudiantil, socialización con otras secciones. Actividades virtuales que los estudiantes se organizan para hacer homenaje a los docentes, celebración de la elección de los presidentes con el involucramiento de los padres de familia, estudiantes activos y ex estudiantes de la institución, y las actividades de teatro.

Nota. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados. Fuente: Elaboración propia 2021

En la Tabla 6, se muestra la opinión de la Coordinadora de Asistente Técnico Bilingüe, sobre los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, implantado para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el 2019-2021, en donde expresa los siguientes aspectos:

En cuanto a mecanismos administrativos nuevos, se enfatiza que el plan que se está desarrollando, ha ido adecuando según las necesidades laborales de las empresas donde los jóvenes realizaron las prácticas, para el año 2021 y 2022, se modificó la incorporación de la asignatura de traducción, que antes no estaba en el plan de estudio, se mejoró el manejo de contabilidad antes se miraba en el área administrativa hoy se ha transformado y se ve más en el área financiera.

Con relación a los mecanismos administrativos mejorados, la atención está centrada en la actualización de internet con banda ancha, para que los maestros que asisten de manera presencial a impartir sus clases o no tienen internet en sus casas, poseen facilidad para impartir sus clases desde la institución.

Con respecto a los procedimientos administrativos nuevos, el énfasis está en las capacitaciones constantes a los docentes y coordinadores sobre el uso de las plataformas, herramientas tecnológicas como Microsoft Teams, Microsoft Meet, Google Classroom; y el proceso de evaluación modificado, haciéndolo más acorde a la situación y empático a las necesidades del alumno, sin sacrificar ni la calidad, ni la exigencia, que siempre se han manejado.

En relación con procedimientos administrativos mejorados, se destaca el manejo de las actividades en forma virtual y en algún momento que los estudiantes han podido asistir también se involucran y estar en las dos modalidades, para que ellos puedan estar en un 50% de todas las actividades programadas o de las que puedan hacer extracurriculares, por ejemplo, están las actividades para promocionar el Bachillerato ATB, con jóvenes de Segundo Año, el Gobierno Estudiantil, socialización con otras secciones; y en las actividades virtuales que los estudiantes se organizan para hacer homenaje a los docentes, celebración de la elección de los presidentes con el involucramiento de los padres de familia, estudiantes activos y ex estudiantes de la institución, y las actividades de teatro.

Tabla 7

Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, implantados para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el 2019-2021.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a estudiantes de Primero y Segundo Año de Bachillerato General
MANO1-1 Mecanismos administrativos nuevos	Muchas actividades semipresenciales en grupos de 15. Planificación de actividades organizada por fechas y con tiempos necesarios para entregarlas, como exposiciones grupales e individuales. Mayor eficacia en la comunicación, información académica, publicada en la página web del centro educativo, pagos de colegiaturas virtuales, y banca móvil. Suspender las clases presenciales e implementar clases virtuales para evitar el contagio.
MAMO1-2 Mecanismos administrativos mejorados	Implementación en las clases de inglés de libros virtuales, capacitaciones de cómo trabajar en equipo con los docentes virtualmente. Organización en la administración ha mejorado. Mejor agilidad en el proceso de pagos de matrícula y colegiaturas.
PANO1-3 Procedimientos administrativos nuevos	Perfeccionamiento de los maestros sobre como preparan las clases y nos enseñan los contenidos, el programa de ATB fue mejorado, se asignaron nuevas asignaturas (emprendedurismo, contabilidad y materias de inglés como Introduction to Translation en English for Tourism). Maestros dan a conocer los contenidos de manera más interactiva y a veces divertidos porque usan herramientas tecnológicas donde aplican juegos.
PAMO1-4 Procedimientos administrativos mejorados	Microsoft Teams Microsoft Office 365 Microsoft Zoom Mecanet

Nota. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados. Fuente: Elaboración propia 2021

La Tabla 7, muestra las valoraciones realizadas por la representación de estudiantes de Primero y Segundo Año de Bachillerato General, sobre los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, implantados para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el 2019-2021, con relación a:

En relación a los mecanismos administrativos nuevos, son de la opinión que existen muchas actividades semipresenciales en grupos de 15; la planificación de actividades son organizada por fechas y con tiempos necesarios para entregarlas, como exposiciones grupales e individuales; existe mayor eficacia en la comunicación, información académica, publicada en la página web del centro educativo, pagos de colegiaturas virtuales, y banca móvil; y que fue necesario suspender las clases presenciales e implementar clases virtuales para evitar el contagio.

Respecto a los mecanismos administrativos mejorados, consideran que los más importantes son la implementación en las clases de inglés de libros virtuales, capacitaciones de cómo trabajar en equipo con los docentes virtualmente; la organización en la administración y una mejor agilidad en el proceso de pagos de matrícula y colegiaturas.

Tabla 8

Triangulación de hallazgos sobre mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, implantado para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el 2019-2021.

Códigos / Categorías	Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, implantados en la modalidad virtual (Directora, Coordinadora de Primero, Segundo Año de Bachillerato General y Asistente Técnico Bilingüe y estudiantes.
MANO1-1 Mecanismos administrativos nuevos	Plataformas virtuales educativas Microsoft Teams, Microsoft Office 365 Aplicaciones virtuales de Zoom, Microsoft Teams, Mecanet en sesiones sincrónicas. Guías en T-box, Google Classroom, Teams, Form, y WhatsApp. Asignaturas de Emprendedurismo, Contabilidad e inglés.
MAMO1-2 Mecanismos administrativos mejorados	Internet mejorado y ampliado en banda ancha. Educación sincrónica en línea en web y en tiempo real. Educación virtual asincrónica apoyada con recursos y materiales educativos
PAN01-3 Procedimientos administrativos nuevos	Capacitaciones sobre plataformas y herramientas tecnológicas para la continuidad remota. Plataformas virtuales para la realización de evaluaciones, laboratorios, entregas de tareas, de carácter formativo o sanativo.

Informes diarios de docentes, coordinadoras, subdirección, padres y madres de familia de estudiantes ausentes y tardistas.

Formación de tres grupos por sección presencial con fechas, máximo once alumnos por aula y el resto reciben en clases virtuales desde casa.

Protocolo de bioseguridad, uso de mascarilla, alcohol gel, sanitizando de calzado, y lavado de manos.

PAMO1-4
Procedimientos
administrativos
mejorados

Visitas a las clases presenciales y virtuales, motivación y apoyo a estudiantes y docentes.

Verificación de cumplimiento de planificaciones en la modalidad remota.

Entrega de calificaciones virtualmente y por correos a familia y estudiantes.

Eficacia en la comunicación e información académica publicada en la página web, pagos virtuales de colegiaturas y en la banca móvil.

Nota. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados. Fuente: Elaboración propia 2021

El análisis comparativo, triangulado, critico, de la interpretación de los hallazgos provenientes de la entrevista realizada a directora, coordinadoras, y grupo focal de estudiantes de Primero y Segundo Año de Bachillerato General del Centro Cultural Salvadoreño Americano, con relación a las percepciones sobre los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados que se han implantado para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el 2019-2021 contrastados con los estudios teóricos citados en el marco teórico permiten emitir los siguientes consideraciones:

El mecanismo, de acuerdo con Mario Bunge (2000), “es un proceso en un sistema concreto, capaz de producir o impedir un cambio en el sistema en su conjunto o en alguno de sus subsistemas” en contraste con los hallazgos de este estudio los principales mecanismos administrativos nuevos identificados están relacionados con la implementación de Plataformas virtuales educativas como Microsoft Teams, Microsoft Office 365; aplicaciones virtuales en Microsoft Zoom, Microsoft Teams, Mecanet en sesiones síncronas y asíncronas; y guías en T-box, Google Classroom, Microsoft Teams, Microsoft Form, y WhatsApp; y la incorporación de las asignaturas de Emprendedurismo,

Contabilidad e inglés al currículo de la formación académica del estudiantado del Centro Cultural Salvadoreño Americano.

En la aseveración de Mario Bunge (2000), que “un mecanismo es cualquier proceso que hace funcionar una cosa compleja”, en concordancia con los hallazgos de esta investigación pueden plantearse como mecanismos administrativos mejorados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, la ampliación de ancho de banda del internet, los procesos de educación sincrónica en línea en web y en tiempo real; y educación virtual asincrónica se apoyada con recursos y materiales educativos.

La concepción mecanicista a que se refieren Merton y Tilly, en palabras de Mario Bunge (2000), que considera a los procesos como “cambios de estado”, lleva a revelar la implementación de los siguientes procedimientos administrativos nuevos en el Centro Cultural Salvadoreño Americano como el desarrollo de capacitaciones sobre el uso de plataformas y herramientas tecnológicas para la continuidad remota; la utilización de plataformas virtuales para la realización de evaluaciones, laboratorios, entregas de tareas, de carácter formativo o sanativo; la elaboración de informes diarios de docentes, coordinadoras, dirección, subdirección, padres y madres de familia de estudiantes ausentes y tardistas; la formación de tres grupos por sección presencial con fechas, máximo once alumnos por aula y el resto de la sección que reciben en clases virtuales desde casa; y la aplicación del protocolo de bioseguridad, uso de mascarilla, alcohol gel, sanitizador de calzado, y lavado de manos permanente.

Los procesos administrativos mejorados como dijo Mario Bunge (2000), “que hace funcionar una cosa compleja” como es el Centro Cultural Salvadoreño Americano, lo constituyen la planificación estratégica de visitas a las clases presenciales y virtuales, la motivación y apoyo a estudiantes y docentes; la verificación de cumplimiento de planificaciones en la modalidad remota; la entrega de calificaciones virtualmente y por correos a los padres, madres o representantes de familia y estudiantes; la eficacia en la comunicación e información académica publicada en la página web, los pagos virtuales de colegiaturas y el uso de la banca móvil.

4.2 Descripción e interpretación de resultados sobre el objetivo específico 2: Caracterizar las estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.

En este apartado se describen las percepciones de la Directora, Coordinadora de Primer Año de Bachillerato, Coordinadora de Segundo Año de Bachillerato, Coordinadora de Asistente Técnico Bilingüe, y del grupo de cinco estudiantes de primero y segundo Año de Bachillerato General, sobre la caracterización de las estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, como se muestran desde la tabla 9 a la 14 consecuentemente.

En la Tabla 9, se muestran los hallazgos provenientes de la entrevista realizada a la directora del Centro Cultural Salvadoreño Americano, con relación a las percepciones que tienen las autoridades institucionales sobre las estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021.

Tabla 9

Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, implementados para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a la directora
EANM1: Estrategias administrativas novedosas o mejoradas	Estrategias que se aplicaron son las necesarias, por ejemplo, impartir las clases en tiempo real, para el estudiante presencial como en educación remota, hacer grupos de apoyo con padres de familia y estudiantes.

RANM2: Recursos administrativos novedosos o mejorados	Adaptación de equipos con buen audio, cámaras con excelente resolución; trabajo con pequeños grupos dentro de un aula completa; supervisión del trabajo de cada uno de los grupos. Solicitar a los equipos de trabajo, subir las evidencias como foros, chat, presentaciones, proyectos, ensayos, informes, documentos, reportes, trabajos de estudiantes, esquemas, dibujos, guías de trabajo, para de evaluar si la metodología o la estrategia están dando resultados significativos.
MANM3: Medios administrativos novedosos o mejorados	Los medios administrativos novedosos o mejorados implementados, han dependido de la actividad a realizar en aula, así se han elegido las diferentes plataformas.
MAN2: MAEIG Monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal	El monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas se realiza haciendo un recorrido virtual por las diferentes áreas de trabajo, estando en constante comunicación con personal administrativo y con docentes.

Nota. Estrategias, recursos y medios administrativos. Fuente: Elaboración propia 2021

La Tabla 9, contiene las valoraciones realizadas por la directora, con relación a estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, implementados para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021, evidencian que:

Las estrategias administrativas novedosas o mejoradas, que se aplicaron son las necesarias, por ejemplo, impartir las clases en tiempo real, para el estudiante presencial como en educación remota, hacer grupos de apoyo con padres de familia y estudiantes.

Los recursos administrativos novedosos o mejorados están referidos a la adaptación de equipos con buen audio, cámaras con excelente resolución; trabajo con pequeños grupos dentro de un aula completa; supervisión del trabajo de cada uno de los grupos. Solicitar a los equipos de trabajo, subir las evidencias como foros, chat, presentaciones, proyectos, ensayos, informes, documentos, reportes, trabajos de

estudiantes, esquemas, dibujos, guías de trabajo, para de evaluar si la metodología o la estrategia están dando resultados significativos.

Los medios administrativos novedosos o mejorados implementados, han dependido de la actividad a realizar en aula, así se han elegido las diferentes plataformas como Microsfr Teams es de Microsoft Meet es de Google Classroom t box.

El monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas, se realiza haciendo un recorrido virtual por las diferentes áreas de trabajo, estando en constante comunicación con personal administrativo y con docentes.

Tabla 10

Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a la Coordinadora de Primer Año de Bachillerato General
EANM1: Estrategias administrativas novedosas o mejoradas	Capacitaciones sobre el uso de plataformas virtuales como Microsoft Teams, Microsft Form. Impartir clases semipresenciales con el equipo idóneo. Hacer todo virtualmente.
RANM2: Recursos administrativos novedosos o mejorados	Recursos como audio, cámaras con excelente resolución; trabajo con pequeños grupos dentro de un aula completa; supervisión del trabajo de cada uno de los grupos, que se requieren para impartir clases semipresenciales. Internet de alta velocidad. Descargas de las plataformas automáticamente
MANM3: Medios administrativos novedosos o mejorados	Redes sociales. Internet. Mantenimiento en los recursos. Personal capacitado para dar apoyo que se requiera.
MAN2: MAEIG monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal	En los grupos de clases están incorporados las autoridades: directora, subdirectora, coordinadora para observar clases. Los maestros reportan a coordinación los alumnos que no ingresan a clases y no cumplen con tareas o entregan tarde. La coordinadora habla con el alumno y la familia para dar seguimiento del caso. La coordinadora al final de cada periodo revisa si todas las notas están ingresadas antes de entregarlas.

Los alumnos que reprueban al final de periodo se someten a una recuperación para superar nota.

Los padres de familia informan al grupo de wasap si un alumno no se ha conectado por falta de energía eléctrica, internet, o porque se le arruino su computadora.

Nota. Estrategias, recursos y medios administrativos. Fuente: Elaboración propia 2021

La Tabla 10, contiene las valoraciones realizadas por la Coordinadora de Primer Año de Bachillerato General, con relación a estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, implementados para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021, evidencian que:

Las estrategias administrativas novedosas o mejoradas, que se aplicaron están referidas a capacitaciones sobre el uso de plataformas virtuales como Microsoft Teams, Microsoft Form, para poder impartir clases semipresenciales con el equipo idóneo; y hacer todo virtualmente.

Los recursos administrativos novedosos o mejorados están referidos a la mejora del audio, cámaras con excelente resolución; trabajo con pequeños grupos dentro de un aula completa; supervisión del trabajo de cada uno de los grupos, que se requieren para impartir clases semipresenciales, internet de alta velocidad, y descargas de las plataformas automáticamente.

Los medios administrativos novedosos o mejorados implementados, enfatizan sobre el mayor uso de redes sociales, internet, mantenimiento en los recursos, y emplear personal capacitado para dar apoyo que se requiera.

El monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas, se realiza en los grupos de clases están incorporados las autoridades: directora, subdirectora, coordinadora para observar clases; los maestros reportan a coordinación los alumnos que no ingresan a clases y no cumplen con tareas o entregan tarde. La coordinadora habla con el alumno y la familia para dar seguimiento del caso; la coordinadora al final de cada periodo revisa si todas las notas están

ingresadas antes de entregarlas; los alumnos que reprueban al final de periodo se someten a una recuperación para superar nota; los padres de familia informan al grupo de wasap si un alumno no se ha conectado por falta de energía eléctrica, internet, o porque se le arruino su computadora.

Tabla 11

Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, implementados para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a la Coordinadora de Segundo Año de Bachillerato General
EANM1: Estrategias administrativas novedosas o mejoradas	Presencia en los grupos de clases, valoración de resultados parciales y totales.
RANM2: Recursos administrativos novedosos o mejorados	Implementación y control del trabajo docente en las plataformas. Uno de las herramientas que más me gustan son los videos que suben los docentes para darnos explicación de temas. También los libros digitales en inglés.
MANM3: Medios administrativos novedosos o mejorados	Uso de diferentes plataformas, y teléfonos inteligentes para la comunicación con los padres y alumnos. Usan el WhatsApp para comunicarse entre padres y docentes en caso de duda y problemas que se den. El teléfono directo para llamar, y el correo institucional.
MAN2: MAEIG monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal	Ingresando de forma virtual a las diferentes áreas de trabajo.

Nota. Estrategias, recursos y medios administrativos. Fuente: Elaboración propia 2021

La Tabla 11, contiene las valoraciones realizadas por la Coordinadora de Segundo Año de Bachillerato General, con relación a estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, implementados para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021, evidencian que:

Las estrategias administrativas novedosas o mejoradas, que se aplicaron enfatizan en la presencia en los grupos de clases, valoración de resultados parciales y totales.

Los recursos administrativos novedosos o mejorados están referidos a la implementación y control del trabajo docente en las plataformas; uso de videos que suben los docentes para dar explicación de temas; y libros digitales en inglés.

Los medios administrativos novedosos o mejorados implementados, considera que lo constituyen el uso de diferentes plataformas, teléfonos inteligentes para la comunicación con los padres y alumnos; uso de WhatsApp para comunicarse entre padres y docentes en caso de duda y problemas que se den; y la utilización del teléfono directo para llamar, y el correo institucional.

El monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas, se realiza ingresando de forma virtual a las diferentes áreas de trabajo.

Tabla 12

Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a la Coordinadora de Coordinadora de Asistente Técnico Bilingüe
EANM1: Estrategias administrativas novedosas o mejoradas	Seguimiento a docentes en el manejo de nuevas plataformas, actualización de nuevas tecnologías y certificación. Adquisición de nuevas computadoras con programas actualizados e incorporación de cámaras. Actualización de los docentes con audífonos, para mejor desarrollo de sus clases. Obsequio a docentes de Tablet y USB, para que anexas programas y herramientas tecnológicas a utilizar y poderlas adaptar algunas asignaturas, como contabilidad para el programa de ATB.

	Reuniones constates en línea con el objetivo de compartir e intercambiar opiniones y/o sugerencias sobre cómo abordar de la mejor manera el cambio que ha sufrido la educación virtual.
RANM2: Recursos administrativos novedosos o mejorados	En la modalidad virtual, el uso de plataformas de Microsoft Teams. Actualización de computadora porque tienen más alcance de memoria, más espacio en el Drive. Nuevos audífonos para todos los maestros, que tienen su propia computadora y audífono, para no compartir estos recursos.
MANM3: Medios administrativos novedosos o mejorados	Reuniones constantes con los padres de familia en WhatsApp, mensajería correos, llamadas directas telefónicas y por medio del uso de plataforma Microsoft Teams. Estos medios se les proporciona a los padres de familia para que ellos tengan una mejor comunicación con la institución educativa. Los coordinadores a la vez mantienen reuniones constantes.
MAN2: MAEIG Monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal	Asistencia y mejor control de registro a las clases, haciendo uso de la activación de las cámaras web, mantenimiento de un adecuado sonido para no interferir en las clases o participar en forma activa y tener una buena comunicación y pueda tener un espacio agradable en sus casas para poder recibir sus clases. Las clases son grabadas para constancia de que queda evidencia para garantizar el desarrollo de los contenidos y la asistencia del alumno. Acompañamiento del orientador en cada sección que está encargado y llamado de atención directamente al alumno y al encargado. Evaluaciones integradoras, cotidianas y el examen (35%, 35% y el 30%), agendadas y coordinadas en calendario establecido. Semana de refuerzos a estudiantes que no pudieron entregar sus actividades en la fecha establecida. Orientador da un reporte a los coordinadores, detallando qué actividades no entregó el alumno al final del periodo, después de hacer todas las actividades. Docentes monitoreados por los coordinadores. Hay doce asignaturas, la coordinadora pertenece a esos doce grupos, en cualquier momento la Coordinadora, puede acceder para verificar si se está cumpliendo con los contenidos en la calendarización.

Nota. Estrategias, recursos y medios administrativos. Fuente: Elaboración propia 2021

La Tabla 12, contiene las valoraciones realizadas por la Coordinadora de Coordinadoras de Asistente Técnico Bilingüe, con relación a estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, implementados para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021, evidencian que:

Las estrategias administrativas novedosas o mejoradas, que se aplicaron están referidas al seguimiento a docentes en el manejo de nuevas plataformas, actualización de nuevas tecnologías y certificación; la adquisición de nuevas computadoras con programas actualizados e incorporación de cámaras; la actualización de los docentes con audífonos, para mejor desarrollo de sus clases; el obsequio a docentes de Tablet y USB, para que anexasen programas y herramientas tecnológicas a utilizar y poderlas adaptar algunas asignaturas, como contabilidad para el programa de ATB; y el desarrollo de reuniones constantes en línea con el objetivo de compartir e intercambiar opiniones y/o sugerencias sobre cómo abordar de la mejor manera el cambio que ha sufrido la educación virtual.

Los recursos administrativos novedosos o mejorados están referidos al uso de plataformas de Microsoft Teams, la actualización de computadora porque tienen más alcance de memoria, más espacio en el Drive; los nuevos audífonos para todos los maestros, que tienen su propia computadora y audífono, para no compartir estos recursos.

Los medios administrativos novedosos o mejorados implementados, están referidos a reuniones constantes con los padres de familia en WhatsApp, mensajería correos, llamadas directas telefónicas y por medio del uso de plataforma Microsoft Teams. Estos medios se les proporciona a los padres de familia para que ellos tengan una mejor comunicación con la institución educativa; y los coordinadores a la vez mantienen reuniones constantes.

El monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas, se realiza por medio del registro de asistencia y mejor control de registro a las clases, haciendo uso de la activación de las cámaras web, mantenimiento de un adecuado sonido para no interferir en las clases o participar en forma activa y tener una buena comunicación y pueda tener un espacio agradable en sus casas para poder recibir sus clases; las clases son grabadas para constancia de que queda evidencia para garantizar el desarrollo de los contenidos y la asistencia del

alumno, el acompañamiento del orientador en cada sección que está encargado y llamado de atención directamente al alumno y al encargado; evaluaciones integradoras, cotidianas y el examen (35%, 35% y el 30%), agendadas y coordinadas en calendario establecido; semana de refuerzos a estudiantes que no pudieron entregar sus actividades en la fecha establecida; los orientadores dan un reporte a los coordinadores, detallando qué actividades no entregó el alumno al final del periodo, después de hacer todas las actividades; los docentes son monitoreados por los coordinadores. Hay doce asignaturas, la coordinadora pertenece a esos doce grupos, en cualquier momento la Coordinadora, puede acceder para verificar si se está cumpliendo con los contenidos en la calendarización.

Tabla 13

Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a estudiantes de Primero y Segundo Año de Bachillerato General
EANM1: Estrategias administrativas novedosas o mejoradas	• Docentes han recibido capacitaciones para dar a los estudiantes un mejor aprendizaje en línea. • Atención pronta a los alumnos y padres de familia en caso de problemas en colegiatura y otros. • Celebraciones del día de san Valentín en forma virtual.
RANM2: Recursos administrativos novedosos o mejorados	• Clases a distancia con espacios para expresar dudas del tema en las plataformas, en el horario previamente asignado, y uso vía WhatsApp. • Utilización de computadoras, cuadernos digitales en Microsoft Teams libros digitales y capturas de pantallas. • Refuerzos académicos de forma presencial y virtual. • Uso de correo institucional, WhatsApp, teléfono directo para atender necesidades administrativas, de enseñanza y aprendizaje. • Plataformas de ejercicios de los libros, Zoom, Microsoft Teams, Kahoot y muchos más.
MANM3: Medios administrativos novedosos o mejorados	• Incorporación de televisores, computadoras y videocámaras en cada aula, para facilitar más el aprendizaje. • Internet más rápido y mejorado en ancho de banda, e incorporación de micrófonos en las clases.

MAN2: MAEIG Monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal	• Docentes en la modalidad virtual monitorean constantemente la presencia de los alumnos en clases, exigen que la cámara este encendida para tomar asistencia, evaluación, y la activa participación. Docentes son monitoreados en las clases virtuales, por la directora, subdirectora y la coordinadora. • La evaluación, se realiza en la plataforma, que registra cuando maestros suben las actividades que se deben realizar y de los alumnos que suben y entregan las tareas asignadas, monitoreando quienes las ven y quienes no las realizan. Las rubricas de las tareas grupales o individuales y los porcentajes a evaluar de cada actividad. • Las actividades grupales, integradoras, cotidianas y en horas clase, son monitoreadas mediante “break out rooms” o con subgrupos de la misma llamada y las evaluaciones individuales se realizan en guías de trabajo o en exámenes en forma de formulario/ encuesta.
---	--

Nota. Estrategias, recursos y medios administrativos. Fuente: Elaboración propia 2021

La Tabla 13, contiene las valoraciones realizadas por los estudiantes de Primero y Segundo Año de Bachillerato General, con relación a estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, implementados para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021, evidencian que:

Las estrategias administrativas novedosas o mejoradas, están referidas a los docentes han recibido capacitaciones para dar a los estudiantes un mejor aprendizaje en línea; la atención pronta a los alumnos y padres de familia en caso de problemas en colegiatura y otros; y las celebraciones del día de san Valentín en forma virtual.

Los recursos administrativos novedosos o mejorados están referidos al desarrollo de clases a distancia con espacios para expresar dudas del tema en las plataformas, en el horario previamente asignado, y uso vía WhatsApp; la utilización de computadoras, cuadernos digitales en Microsoft Teams libros digitales y capturas de pantallas; los refuerzos académicos de forma presencial y virtual; el uso de correo institucional, WhatsApp, teléfono directo para atender necesidades administrativas, de enseñanza y aprendizaje; y plataformas de ejercicios de los libros, Zoom, Microsoft Teams, Kahoot y muchos más.

Los medios administrativos novedosos o mejorados implementados, está orientados a la incorporación de televisores, computadoras y videocámaras en cada aula, para facilitar más el aprendizaje; e internet más rápido y mejorado en ancho de banda, e incorporación de micrófonos en las clases.

El monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas, se realiza con énfasis en los docentes en la modalidad virtual monitorean constantemente la presencia de los alumnos en clases, exigen que la cámara este encendida para tomar asistencia, evaluación, y la activa participación. Docentes son monitoreados en las clases virtuales, por la directora, subdirectora y la coordinadora, la evaluación, se realiza en la plataforma, que registra cuando maestros suben las actividades que se deben realizar y de los alumnos que suben y entregan las tareas asignadas, monitoreando quienes las ven y quienes no las realizan. Las rubricas de las tareas grupales o individuales y los porcentajes a evaluar de cada actividad; y en las actividades grupales, integradoras, cotidianas y en horas clase, son monitoreadas mediante “break out rooms” o con subgrupos de la misma llamada y las evaluaciones individuales se realizan en guías de trabajo o en exámenes en forma de formulario/ encuesta.

Tabla 14

Triangulación de hallazgos sobre las estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021.

Códigos / Categorías	Estrategias, recursos y medios administrativos nuevos o mejorados, implantado en la modalidad virtual (Directora, Coordinadora de Primer, Segundo Año de Bachillerato General y Asistente Técnico Bilingüe y estudiantes).
EAN02-1 Estrategias administrativas novedosas	Seguimiento a clases semipresencial con el equipo idóneo. Actualización y certificación docente en el manejo de nuevas plataformas virtuales. Docentes monitoreados y supervisado por los coordinadores en línea y virtualmente. Utilización de computadoras, cuadernos digitales en Microsoft Teams, libros digitales y capturas de pantallas.

Refuerzos académicos de forma presencial y virtual.

EAM02-2 Estrategias administrativas mejoradas	Actualización y certificación docente en el manejo de nuevas plataformas virtuales. Reuniones en línea para compartir e intercambiar opiniones y/o sugerencias sobre abordaje de clases virtuales y en línea.
RAN02-3 Recursos administrativos novedosos	Obsequio a docentes de Tablet y USB, con herramientas tecnológicas. Adquisición de nuevas computadoras con programas actualizados y con cámaras incorporadas. Incorporación de micrófonos en las clases. Uso de correo institucional, WhatsApp, teléfono directo para atender necesidades administrativas, de enseñanza y aprendizaje. Plataformas de ejercicios de los libros, Zoom, Microsoft Teams, Kahoot y muchos más.
RAM02-4 Recursos administrativos mejorados	Plataformas virtuales para colgar materiales educativos y realizar exámenes. Actualización de computadora con más memoria, y espacio en el Drive. Incorporación de televisores, computadoras y videocámaras en cada aula, para facilitar más el aprendizaje.
MANO2-5 Medios administrativos novedosos	Uso de redes sociales al servicio de los procesos de enseñanza aprendizaje. Grupos de WhatsApp de coordinadoras, docentes, estudiantes y familia. Grabación de clases para constancia y evidencia del desarrollo de contenidos y la asistencia del alumno. Actividades grupales, integradoras, cotidianas y de clase monitoreadas mediante “break out rooms” o con subgrupos de la misma llamada, y las evaluaciones individuales con guías de trabajo o en exámenes en forma de formulario/ encuesta.
MANO2-6 Medios administrativos mejorados	Reuniones con la familia en WhatsApp, por medio de correos, llamadas directas telefónicas y por medio de Microsoft Teams. Mejor comunicación con la institución educativa con estudiantes, padres y madres de familia. Evaluaciones integradoras, cotidianas y el examen (35%, 35% y el 30%), agendadas y coordinadas en calendario establecido.

Nota. Estrategias, recursos y medios administrativos. Fuente: Elaboración propia 2021

La interpretación comparativa, triangulada, crítica, de la información proveniente de la entrevista realizada a directora, coordinadoras, y grupo focal de estudiantes de

Primero y Segundo año de Bachillerato General del Centro Cultural Salvadoreño Americano, con relación a las valoraciones sobre las estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021 contrastados con los estudios teóricos citados en el marco teórico permiten emitir las siguientes aseveraciones al respecto:

Las estrategias administrativas novedosas son enmarcadas teóricamente en la concepción de innovación de proceso en el Manual OSLO sobre Innovación 2018, se incluyen “las nuevas técnicas...destinadas a mejorar la eficiencia y/o calidad” en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, entre otras, son el seguimiento a clases semipresencial con el equipo idóneo; la actualización y certificación docente en el manejo de nuevas plataformas virtuales; el monitoreo y supervisión docente realizada por las coordinadoras, subdirectora y directora presencialmente, en línea y virtualmente; la utilización de computadoras, cuadernos digitales en Microsoft Teams, libros digitales y pantallas, para la realización de los refuerzos académicos de forma presencial y virtual.

Las estrategias administrativas mejoradas se contextualizan a partir de la concepción teórica de la innovación de proceso planteada en el Manual OSLO sobre Innovación 2018, incluyen las estrategias que originalmente han sido desarrolladas en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, como la actualización y certificación docente en el manejo de nuevas plataformas virtuales; la realización de reuniones en línea para compartir e intercambiar opiniones y/o sugerencias sobre abordaje de clases virtuales y en línea, que han sido desarrolladas exitosamente.

Los recursos administrativos novedosos, que han sido incorporados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, destacan los “nuevos equipos y programas informáticos” en el contexto de la innovación de procesos contemplada en el Manual OSLO sobre Innovación 2018, entre las que se evidencian están, el obsequio a docentes de Tablet y USB, con herramientas tecnológicas; la adquisición de nuevas computadoras con programas actualizados y con cámaras incorporadas; la incorporación de

micrófonos en las clases; el uso de correo institucional, WhatsApp, teléfono directo para atender necesidades administrativas, de enseñanza y aprendizaje; y la aplicación de plataformas para ejercicios de los libros, Microsoft Zoom, Microsoft Teams, Kahoot y muchos más.

Los recursos administrativos mejorados, de acuerdo con el Manual OSLO sobre Innovación 2018, “que no necesariamente pueden ser nuevos”, se identifican el uso de las plataformas virtuales para colgar materiales educativos y realizar exámenes; la actualización de computadora con más memoria, espacio en el Drive; e incorporación de televisores, computadoras y videocámaras en cada aula, para facilitar más el aprendizaje.

Los medios administrativos novedosos, en marco del Manual OSLO sobre Innovación 2018, que el Centro Cultural Salvadoreño Americano, que han implementado son: el uso de redes sociales al servicio de los procesos de enseñanza aprendizaje; la organización de grupos de WhatsApp de coordinadoras, docentes, estudiantes y familia; grabación de clases para constancia y evidencia del desarrollo de contenidos y la asistencia del alumno; el desarrollo de actividades grupales, integradoras, cotidianas y de clase, monitoreadas mediante “break out rooms” o con subgrupos de la misma llamada, y la realización de evaluaciones individuales con guías de trabajo o en exámenes en forma de formulario/ encuesta.

Los medios administrativos mejorados, contextualizando los fundamentos conceptuales del Manual OSLO sobre Innovación 2018, pueden identificarse la realización de reuniones con la familia en WhatsApp, por medio de correos, llamadas directas telefónicas y por medio de Microsoft Teams; desarrollo de una mejor comunicación con Centro Cultural Salvadoreño Americano, estudiantes, padres y madres de familia; y las evaluaciones integradoras, cotidianas y el examen (35%, 35% y el 30%), agendadas y establecidas en calendario escolar anual.

4.3 Descripción e interpretación de resultados sobre el objetivo específico 3: Determinar las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual que experimenta el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.

En esta sección se analizan las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia) en la modalidad virtual que experimenta el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, desde la reflexión realizada por la directora, subdirectora, coordinadora de primer año de bachillerato, coordinadora de segundo año de bachillerato, coordinadora de asistente técnico bilingüe, estudiantes de primero y segundo año de Bachillerato General del Centro Cultural Salvadoreño Americano, como puede apreciarse en las tablas 15 hasta la 20 correspondientemente.

En la Tabla 15, se presentan los hallazgos provenientes de la entrevista realizada a la directora del Centro Cultural Salvadoreño Americano, que permite en alguna manera, determinar las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual que experimenta el Centro Cultural Salvadoreño Americano.

Tabla 15

Competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a la directora
CANM1: Competencias administrativas nuevas o mejoradas	Aprender a identificar las plataformas que ofrecen mejores herramientas para el aprendizaje y la comunicación virtual. Conocer las diferentes plataformas educativas, mejorar en el área del manejo de la tecnología y recursos informáticos.
RANM2: Roles administrativos nuevos o mejorados	Seguimiento, acompañamiento y consejería respecto al trabajo virtual. Ante todo, se he mejorado el rol relacionado con la organización, planificación y seguimiento a los ambientes virtuales.

Nota. Fuente: Elaboración propia 2021

En la Tabla 15, se resumen las percepciones de la directora, con relación a las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual, en donde manifiesta que:

Las competencias administrativas nuevas o mejoradas, son la capacidad de aprender a identificar las plataformas que ofrecen mejores herramientas para el aprendizaje y la comunicación virtual; y conocer las diferentes plataformas educativas, mejorar en el área del manejo de la tecnología y recursos informáticos.

Los roles administrativos nuevos o mejorados, identificados lo constituyen el seguimiento, acompañamiento y la consejería respecto al trabajo virtual. Ante todo, se ha mejorado el rol relacionado con la organización, planificación y seguimiento a los ambientes virtuales.

Tabla 16

Competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a la Coordinadora de Primer Año de Bachillerato General
CANM1: Competencias administrativas nuevas o mejoradas	Uso de plataformas Microsoft Teams, Microsoft Meet, Google Classroom. Los padres de familia tienen que involucrarse más en el aspecto académico de sus hijos. Muchos antes no lo hacían. Uso de la tecnología. Conocimiento y práctica de plataformas virtuales. Acompañamiento que los padres de familia dan a sus hijos. Docentes más transformadores e innovadores.
RANM2: Roles administrativos nuevos o mejorados	Impartir y recibir clases virtuales. Impartir y recibir reuniones virtuales. Importar y recibir documentación virtual. Mayor comunicación con padres de familia, e involucramiento en el proceso de sus hijos. Dirección brinda mejor acompañamiento a los docentes y coordinadores. Coordinadores orientan y apoyan a su equipo de trabajo para impartir clases virtuales desde casa, mejoramiento en la

comunicación compartir, constantes reuniones informativas virtuales.

Padres de familia tienen mayor comunicación con docentes.

Nota. Fuente: Elaboración propia 2021

En la Tabla 16, se expresan las percepciones de la Coordinadora de Primer Año de Bachillerato General, con relación a las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual, en donde manifiesta que:

Entre las competencias administrativas nuevas o mejoradas, se reconocen el uso de plataformas Microsoft Teams, Microsoft meet, Google Classsrom; los padres de familia tienen que involucrarse más en el aspecto académico de sus hijos, ya que muchos antes no lo hacían; el uso de la tecnología, el conocimiento y práctica de plataformas virtuales; acompañamiento que los padres de familia dan a sus hijos; y docentes competencias que les ayudan a hacer más transformadores e innovadores, impulsando además espacios de aprendizaje autónomo, significativos.

Los roles administrativos nuevos o mejorados, se identifican los siguientes: Impartir y recibir clases virtuales; impartir y recibir reuniones virtuales; importar y recibir documentación virtual; mayor comunicación con padres de familia, e involucramiento en el proceso de sus hijos; dirección brinda mejor acompañamiento a los docentes y coordinadores; coordinadores orientan y apoyan a su equipo de trabajo para impartir clases virtuales desde casa, mejoramiento en la comunicación compartir, constantes reuniones informativas virtuales; y los padres de familia tienen mayor comunicación con docentes, dándose una mejor relación interpersonal y colaborativa lo que no sucedía en la educación presencial.

Tabla 17

Competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a la Coordinadora de Segundo Año de Bachillerato General
-----------------------------	---

CANM1: Competencias administrativas nuevas o mejoradas	Manejo de equipos y programas informáticos. Manejo de tecnologías y recursos informáticos de parte de los docentes y coordinadores, pues utilizan nuevas plataformas y herramientas tecnológicas en las clases, utilización de metodologías que integran juegos en clase.
RANM2: Roles administrativos nuevos o mejorados	Observación y control del trabajo virtual. Docentes tienen mayor iniciativa en la preparación de sus clases, usan metodologías basadas en juegos y motivan al estudiante en su aprendizaje. Docentes usan herramientas diferentes como Prezi para dar a conocer los temas de clases y otras herramientas, los foros de discusión ayudan a retroalimentar temas pasados vistos en clases y mejorar la comunicación entre compañeros y maestros. Alumnos más creativos porque se les da libertad de usar diferentes aplicaciones o herramientas para entregar las tareas, además la participación en línea es evaluada y todos participan en la clase. Rol verificador del padre de familia, y están en comunicación con los docentes en el proceso de aprendizaje. Rol verificador del docente en sus clases virtuales, están monitoreando más de cerca las actividades, participación y dan asistencia a las clases. Rol de organización de la directora, subdirectora y coordinadores en ambientes virtuales, buena coordinación en las actividades resultado del trabajo en equipo que tiene el centro educativo.

Nota. Fuente: Elaboración propia 2021

En la Tabla 16, se expresan las percepciones de la Coordinadora de Segundo Año de Bachillerato General, con relación a las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual, en donde manifiesta que:

Las competencias administrativas nuevas o mejoradas, identificadas en las opiniones son el manejo de equipos y programas informáticos; manejo de tecnologías y recursos informáticos de parte de los docentes y coordinadores, utilizan nuevas plataformas y herramientas tecnológicas en las clases, utilización de metodologías que integran juegos en clase, mejorando sus destrezas y actitudes en las tareas. Los roles administrativos nuevos o mejorados identificados son los siguientes: Observación y control del trabajo virtual; docentes tienen mayor iniciativa en la preparación de sus clases, usan metodologías basadas en juegos y motivan al estudiante en su aprendizaje; docentes usan herramientas diferentes como Prezi para dar a conocer los temas de

clases y otras herramientas, los foros de discusión ayudan a retroalimentar temas pasados vistos en clases y mejorar la comunicación entre compañeros y maestros; alumnos más creativos porque se les da libertad de usar diferentes aplicaciones o herramientas, mejor dominio de las herramientas tecnológicas.

para entregar las tareas, además la participación en línea es evaluada y todos participan en la clase; rol verificador del padre de familia, y están en comunicación con los docentes en el proceso de aprendizaje; rol verificador del docente en sus clases virtuales, están monitoreando más de cerca las actividades, participación y dan asistencia a las clases; y rol de organización de la directora, subdirectora y coordinadores en ambientes virtuales, buena coordinación en las actividades resultado del trabajo en equipo que tiene el centro educativo.

Tabla 18

Competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a la Coordinadora de Asistente Técnico Bilingüe
CANM1: Competencias administrativas nuevas o mejoradas	La directora establece una mejor delegación de las nuevas actividades que se presentan o se modifican. Docentes más involucrados no solo en la asignatura asignada, sino en participar en las demás asignaturas. Uso y manejo de computadoras, herramientas tecnológicas, no solo utilizan las plataformas establecidas de Microsoft Teams, sino que de manera autónoma utilizan diferentes programas para desarrollar los contenidos. Las coordinadoras promueven una mejor participación más activa, eficaz en sus actividades. Coordinadores poseen mejor manejo del uso recursos tecnológico, plataforma y actualización de ellos, mejor comunicación y seguimiento de las debilidades y fortaleza que posee cada estudiante. Coordinadores tienen constante reuniones virtuales y presenciales para dar a conocer alguna información a los padres y docentes. Alumnos demuestran la adaptabilidad en el uso de recursos tecnológicos, les dan idea a los docentes para usar herramientas, plataformas y hacer las actividades más dinámicas. Mejor manejo de parte de los docentes y coordinadores en el uso de las computadoras y recurso tecnológico asignado.

	Claridad de parte de las actividades estipuladas en la modalidad virtual. Mejor socialización de los maestros con los padres de familia u encargado, y comunicación más abierta entre los docentes, coordinadores y alumnos.
RANM2: Roles administrativos nuevos o mejorados	Directora impulsa mejores directrices en la toma de decisiones, en la delegación de las funciones y actividades de los docentes y coordinadores, en la interacción entre los docentes y coordinadores, padres de familia. Docentes prestan mayor atención a los estudiantes que tienen dificultades en su aprendizaje. Docentes con habilidades que facilitan aprender a transformar un programa de curso presencial a uno online. Profesores muestran mayor empatía con los alumnos, en cuanto a las condiciones y problemas que pueden presentar. Agradable clima de trabajo en equipo.

Nota. Fuente: Elaboración propia 2021

En la Tabla 18, se expresan las percepciones de la Coordinadora de Asistente Técnico Bilingüe, con relación a las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual, en donde manifiesta que:

Las competencias administrativas nuevas o mejoradas, se enuncian a continuación: La directora establece una mejor delegación de las nuevas actividades que se presentan o se modifican, mejor gestión de los recursos (humanos, tecnológicos y financieros) para apoyar los procesos pedagógicos; los docentes son más involucrados no solo en la asignatura asignada, sino en participar en las demás asignaturas; el uso y manejo de computadoras, herramientas tecnológicas, no solo utilizan la plataforma establecidas de Microsoft Teams, sino que de manera autónoma utilizan diferentes programas para desarrollar los contenidos; las coordinadoras promueven una mejor participación más activa, eficaz en sus actividades; los coordinadores poseen mejor manejo del uso recursos tecnológico, plataforma y actualización de ellos, mejor comunicación y seguimiento de las debilidades y fortaleza que posee cada estudiante; los coordinadores tienen constante reuniones virtuales y presenciales para dar a conocer alguna información a los padres y docentes; los alumnos demuestran la adaptabilidad en el uso de recursos tecnológicos, les dan idea a los docentes para usar herramientas, plataformas y hacer las actividades más dinámicas; mejor manejo de parte de los

docentes y coordinadores en el uso de las computadoras y recurso tecnológico asignado; claridad de parte de las actividades estipuladas en la modalidad virtual; mejor socialización de los maestros con los padres de familia u encargado, y comunicación más abierta entre los docentes, coordinadores y alumnos.

Entre los roles administrativos nuevos o mejorados se identifican son los siguientes: La directora impulsa mejores directrices en la toma de decisiones, mejor capacidad de impulsar trabajo colaborativo en equipo y en la delegación de las funciones y actividades de los docentes y coordinadores, en la interacción entre los docentes y coordinadores, padres de familia; los docentes prestan mayor atención a los estudiantes que tienen dificultades en su aprendizaje, propiciando mejores ambientes de aprendizajes; los docentes con habilidades que facilitan aprender a transformar un programa de curso presencial a uno online; los profesores desarrollan mayor empatía con los alumnos, en cuanto a las condiciones y problemas que pueden presentar.

Tabla 19

Competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual.

Códigos / Categorías	Resumen de hallazgos de la entrevista realizada a estudiantes de Primero y Segundo Año de Bachillerato General
CANM1: Competencias administrativas nuevas o mejoradas	• Competencias docentes en el uso de herramientas y aplicaciones como Power Point, Prezi, Padlet, Kahoot, para hacer las clases más interactiva y divertidas. Soporte técnico brindado a en las evaluaciones institucionales y en la Prueba Avanzo. • Clases más dinámicas, uso de videos, juegos que nos ayudan, ellos pasan link para apoyar el aprendizaje por medio de juegos.
RANM2: Roles administrativos nuevos o mejorados	• Docentes, coordinadoras y directora potencian una mejor comunicación con los estudiantes y padres de familia en Teams, WhatsApp, correo institucional. Eficacia de los docentes y de las tres coordinaciones en la forma de comunicarse con los padres de familia y los estudiantes. • Docentes empáticos y motivados en las clases, ofrecen videos explicativos de los temas que ayudan a resolver dudas. Administración tiene mayor comunicación con los padres (pagos, apoyo técnico y pedagógico).

-
- Reuniones más constantes y creación de grupos de apoyo para padres y docentes.
-

Nota. Fuente: Elaboración propia 2021

En la Tabla 19, se expresan las valoraciones de los estudiantes de primero y segundo año de Bachillerato General, con relación a las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual, en donde manifiesta que:

Entre las competencias administrativas nuevas o mejoradas se identifican las siguientes: Competencias docentes en el uso de herramientas, demostrando dominio amplio y suficiente de las TIC , en aplicaciones como: Power Point, Prezi, Padlet, Kahoot, para hacer las clases más interactiva y divertidas; Soporte técnico brindado a en las evaluaciones institucionales y en la Prueba Avanzo; y clases más dinámicas, uso de videos, juegos que nos ayudan, ellos pasan link para apoyar el aprendizaje por medio de juegos.

Los roles administrativos nuevos o mejorados identificados son los siguientes: Docentes, coordinadoras y directora potencian una mejor comunicación con los estudiantes y padres de familia en Microsoft Teams, WhatsApp, correo institucional. Eficacia de los docentes y de las tres coordinaciones en la forma de comunicarse con los padres de familia y los estudiantes; Docentes empáticos y motivados en las clases, ofrecen videos explicativos de los temas que ayudan a resolver dudas. Administración tiene mayor comunicación con los padres (pagos, apoyo técnico y pedagógico); y reuniones más constantes y creación de grupos de apoyo para padres y docentes.

Tabla 20

Triangulación de hallazgos sobre las competencias y roles administrativos novedosos o mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021.

Códigos / Categorías	Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados, implantado en la modalidad virtual (directora, Coordinadora de Primer, Segundo Año de Bachillerato General y Asistente Técnico Bilingüe y estudiantes)
CAN03-1: Competencias administrativas nuevas	Identificar las plataformas virtuales que ofrecen mejores herramientas para el aprendizaje en línea y virtual. Uso y manejo autónomo de programas para desarrollar mejor los contenidos. Participación activa y eficaz de coordinaciones académicas en sus actividades. Empatía docente con los alumnos, en cuanto a las condiciones y problemas que pueden presentar. Uso de herramientas y aplicaciones virtuales como Power Point, Prezi, Padlet, Kahoot, para hacer las clases dinámicas y divertidas.
CAM03-2: Competencias administrativas mejoradas	Manejo de la tecnología, aplicaciones virtuales y recursos informáticos. Docentes más transformadores e innovadores. Manejo de equipos y programas informáticos. Docentes empáticos y motivados en las clases, con videos explicativos de los temas que ayudan a resolver dudas estudiantiles. Rapidez docente en aprender a transformar un programa de curso presencial a uno online.
RAN03-3: Roles administrativos nuevos	Directora, una mejor delegación de las nuevas actividades que se presentan o se modifican. Seguimiento, acompañamiento y consejería sobre trabajo en línea y virtual. Docentes verificadores en sus clases virtuales y presenciales, monitoreando más de cerca en las actividades, participación y asistencia a las clases. Docentes, coordinadoras, subdirectora y directora potencian mejor comunicación con los estudiantes y padres de familia en Microsf Teams, WhatsApp, correo institucional.
RAM03-4: Roles administrativos mejorados	Organización, planificación y seguimiento a los ambientes virtuales y en línea. Alumnos más creativos porque se les da libertad de usar diferentes aplicaciones o herramientas para entregar las tareas, además la participación en línea es evaluada y todos participan en la clase. Socialización de los maestros con los padres de familia u encargado, y comunicación más abierta entre los docentes, coordinadores y alumnos. Directora, subdirectora, coordinadoras y docentes organizadoras activas de ambientes virtuales, coordinación de actividades, y trabajo en equipo. Adaptabilidad estudiantil al uso de recursos tecnológicos, herramientas, plataformas y actividades más dinámicas.

Nota. Fuente: Elaboración propia 2021

El análisis comparativo, crítico, triangulado de la información proveniente de la entrevista realizada a directora, coordinadoras, y grupo focal de estudiantes de primero y segundo Año de Bachillerato General del Centro Cultural Salvadoreño Americano, con relación a las percepciones sobre las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual que experimenta el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021, contrastados con los estudios teóricos citados en el marco teórico permiten emitir los siguientes aseveraciones:

Las competencias administrativas nuevas, son consideradas por Xavier Roger (2010) como “un conjunto de ordenado de capacidades (actividades) que se ejercen sobre contenidos en una categoría de situaciones para resolver problemas planteados por éstas”, acorde con este escenario expresado se pueden evidenciar como competencias en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, las siguientes: Identificación pertinente de las plataformas virtuales las cuales son: Microsoft Teams, Microsoft Meet, Zoom, T-BOX Planet, que ofrecen herramientas para el aprendizaje en línea y virtual; el uso y manejo autónomo de programas informáticos como Prezzi, Power Point, Word, Excel, para desarrollar mejor los contenidos; la participación activa y eficaz de las coordinaciones académicas en sus actividades; la empatía docente con los alumnos en la solución de problemas; el uso de herramientas y aplicaciones virtuales como Padlet, Kahoot, para hacer las clases más interactivas, dinámicas y divertidas.

Las competencias administrativas mejoradas, en consonancia con las ideas de Castillo Arredondo, S. y Cabrizo Diago, J. (2010) se define y se observan “por la actuación idónea en contexto concreto...y por la evidencia de las producciones o resultados”, en esta dirección pueden identificarse en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, entre otras, el manejo efectivo de la tecnología, aplicaciones virtuales y recursos informáticos; la actitud de los docentes más transformadores e innovadores; el manejo pertinente de equipos y programas informáticos; el papel de docentes más empáticos y motivados en las clases, con videos explicativos de los temas que ayudan

a resolver dudas estudiantiles; y la rapidez docente en aprender a transformar un programa de curso presencial en online.

Los roles administrativos nuevos, que de acuerdo las ideas Mintzberg, Robbins y Coulter (2005) están “referidos a las características de comportamiento”, e identifican los roles interpersonal, informativo, decisor, líder, enlace, receptor, vocero, emprendedor, negociador, en este orden de ideas, se pueden evidenciar en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, que la directora gestiona una mejor delegación de las nuevas actividades que se presentan o se modifican; seguimiento, acompañamiento y consejería sobre trabajo en línea y virtual; en los docentes el rol de verificador en sus clases virtuales y presenciales, monitoreando más de cerca en las actividades, participación y asistencia a las clases; los docentes, coordinadoras, subdirectora y directora potencian una mejor comunicación con los estudiantes y padres de familia por medio de la aplicación de Microsoft Teams, WhatsApp, y en el correo institucional.

Los roles administrativos mejorados, siguiendo las ideas teóricas de Mintzberg, Robbins y Coulter (2005) caracterizan el comportamiento, con relación a la organización, planificación y seguimiento a los ambientes virtuales y en línea; alumnos más creativos porque se les da libertad de usar diferentes aplicaciones o herramientas para entregar las tareas, además la participación en línea es evaluada y todos participan en la clase; socialización de maestros con los padres de familia u encargado, comunicación más abierta entre los docentes, coordinadores y alumnos; directora, subdirectora, coordinadoras y docentes activas en ambientes virtuales, coordinación de actividades, y trabajo en equipo; y la adaptabilidad estudiantil al uso de recursos tecnológicos, herramientas, plataformas y actividades más dinámicas.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

Este capítulo, constituye la medula del trabajo teórico y de campo realizado, se establecen conclusiones por cada uno de los objetivos propuestos en forma de aseveraciones que resumen los principales resultados del estudio, a los que se llegó luego de verificar su alcance en el presente estudio.

Las conclusiones responden a los objetivos de la investigación; engloban los principales resultados obtenidos en las categorías y códigos, obtenidos producto del análisis crítico y argumentativo de referencias documentales y empíricas, que a continuación se especifican, de acuerdo con los logros alcanzados en cada objetivo específico:

5.1 Conclusiones

Objetivo Especifico 1: Identificar los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, que se han implantado para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.

- Los mecanismos que han producidos cambios nuevos, en el sistema administrativo, del Centro Cultural Salvadoreño Americano, se identifican la implementación de Plataformas virtuales educativas como Microsoft Teams, Microsoft Office 365; aplicaciones virtuales en Zoom, Microsf Teams, Mecanet en sesiones sincrónas y asíncronas; el desarrollo de guías en T-box, Gloogle Classroom, Teams, Form, y WhatsApp; y la incorporación de las asignaturas de Emprendedurismo, Contabilidad e inglés al currículo de la formación académica del estudiantado del Centro Cultural Salvadoreño Americano.
- Los mecanismos administrativos mejorados que hacen funcionar la compleja realidad virtual del Centro Cultural Salvadoreño Americano, se equilibran con la ampliación de ancho de banda de internet, los procesos de educación sincrónica

en línea en web en tiempo real; y educación virtual asincrónica apoyada con recursos y materiales educativos innovadores, formativos, interactivos y de fácil accesibilidad.

- La implementación mecanicista de procedimientos administrativos nuevos en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, centradas en el desarrollo de capacitaciones sobre el uso de plataformas y herramientas tecnológicas para la continuidad remota, la realización de evaluaciones, laboratorios, entregas de tareas, de carácter formativo o sanativo; la elaboración de informes diarios de docente, coordinadoras, dirección, subdirección, padres y madres de familia de estudiantes ausentes y tardistas; la formación de tres grupos por sección presencial con fechas, máximo once alumnos por aula y el resto de la sección que reciben en clases virtuales desde casa; y en la aplicación del protocolo de bioseguridad, uso de mascarilla, alcohol gel, sanitizador de calzado, y lavado de manos permanente, han hecho funcionar el sistema institucional como procesos orientados al cambio de estado en la modalidad virtual.
- Los procesos administrativos mejorados hacen funcionar la complejidad de la modalidad virtual del Centro Cultural Salvadoreño Americano, lo constituyen la planificación estratégica de visitas a las clases presenciales y virtuales, la motivación y el apoyo a estudiantes y docentes; la verificación de cumplimientos de planificaciones en la modalidad remota; la entrega de calificaciones virtualmente y por correos a los padres, madres o representantes de familia y estudiantes; la eficacia en la comunicación e información académica publicada en la página web, la realización de pagos virtuales de colegiaturas y el uso de la banca móvil.

Objetivo Específico 2: Caracterizar las estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el Centro

Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.

- Las estrategias administrativas novedosas, destinadas a mejorar la eficiencia y/o calidad del Centro Cultural Salvadoreño Americano, están destinadas al seguimiento a clases semipresencial con el equipo idóneo.
- La actualización y certificación docente en el manejo de nuevas plataformas virtuales; el monitoreo y supervisión docente realizada por las coordinadoras, subdirectora y directora presencialmente, en línea y/o virtualmente; la utilización de computadoras, cuadernos, libros digitales y pantallas en Microsoft Teams, para la realización de los refuerzos académicos de forma presencial, virtual y/o en línea.
- Las estrategias administrativas mejoradas utilizadas en el Centro Cultural Salvadoreño Americano se contextualizan a partir de la inclusión en la actualización y certificación docente en el manejo de nuevas plataformas virtuales; la realización de reuniones en línea para compartir e intercambiar opiniones y/o sugerencias sobre abordaje de clases presenciales, virtuales y/o en línea, que han sido desarrolladas exitosamente aprovechando las tecnologías de información y comunicación.
- La novedad de los recursos administrativos, que se han incorporados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, enfatizan en nuevos equipos y programas informáticos, que destacan en obsequios de Tablet y USB a docentes, dotación de herramientas tecnológicas; nuevas computadoras con programas actualizados y con cámaras incorporadas; micrófonos en salones de clases; uso de correo institucional, WhatsApp, teléfono directo para atender necesidades administrativas, de enseñanza y aprendizaje; y la aplicación de plataformas de ejercicios de los libros, Zoom, Teams, y Kahoot.
- Los recursos administrativos mejorados, que no necesariamente son nuevos en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, se identifican, el uso de las plataformas

virtuales para colgar materiales educativos y realizar exámenes; la actualización de computadora con más memoria, mayor espacio de almacenamiento en el Drive; e incorporación de televisores, computadoras y videocámaras en cada aula de clases, para facilitar la efectividad del aprendizaje.

- Los medios administrativos novedosos, que en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación son el uso de redes sociales al servicio de los procesos de enseñanza aprendizaje; la organización de grupos de WhatsApp de coordinadoras, docentes, estudiantes y familia; grabación de clases para constancia y evidencia del desarrollo de contenidos y la asistencia del alumno; el desarrollo de actividades grupales, integradoras, cotidianas y de clases monitoreadas mediante “break out romos” o con subgrupos de la misma llamada, y la realización de evaluaciones individuales con guías de trabajo o exámenes en forma de formularios y/o encuestas.
- Los medios administrativos mejorados para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, pueden identificarse, la realización de reuniones con la familia en WhatsApp, mensajería correos, llamadas directas telefónicas y por Teams; desarrollo de una mejor comunicación con estudiantes, padres y madres de familia; y realización de evaluaciones integradoras, cotidianas y el examen (35%, 35% y el 30%), agendadas y establecidas en calendario escolar anual institucional.

Objetivo Específico 3: Determinar las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual que experimenta el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.

- Las competencias administrativas nuevas, consideradas como un conjunto de ordenado de capacidades (actividades) que se ejercen en situaciones para resolver

problema, se pueden evidenciar en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, la identificación pertinente de las plataformas virtuales que ofrecen mejores herramientas para el aprendizaje en presencial, línea y/o virtual; el uso y manejo autónomo de programas informáticos para desarrollar los contenidos curriculares; la participación activa y eficaz de las coordinaciones académicas en el desarrollo de sus actividades; la empatía docente con los alumnos en la solución de problemas; el uso de herramientas y aplicaciones virtuales como Power Point, Prezi, Padlet, Kahoot, para hacer las clases más interactivas, dinámicas y divertidas.

- Las competencias administrativas mejoradas, que se observan en la actuación idónea en el contexto concreto y por la evidencia de las producciones o resultados, pueden identificarse en el Centro Cultural Salvadoreño Americano: el manejo efectivo de la tecnología, aplicaciones virtuales y recursos informáticos; el desempeño transformador e innovador de los docentes; el manejo pertinente de equipos y programas informáticos; la empatía y motivación de docentes en las clases, con videos explicativos de los temas que ayudan a resolver dudas estudiantiles; y la rapidez docente en aprender a transformar un programa de curso presencial a online.
- Los roles administrativos nuevos, que están referidos a las características de comportamiento el Centro Cultural Salvadoreño Americano, he identifican los roles interpersonal, informativo, decisor, líder, enlace, receptor, vocero, emprendedor, negociador, en el sentido que en la directora se observa una mejor delegación de las nuevas actividades que se presentan o se modifican; seguimiento, acompañamiento y consejería sobre trabajo en línea y virtual; en los docentes el rol de verificador en sus clases virtuales y presenciales, monitoreando más de cerca en las actividades, participación y asistencia a las clases; los docentes, coordinadoras, subdirectora y directora potencian una mejor comunicación con los estudiantes y padres de familia en Microsf Teams, WhatsApp, y por correo institucional.

- Los roles administrativos mejorados, identificados en los actores educativos del Centro Cultural Salvadoreño Americano, están orientados a la organización, planificación y seguimiento a los ambientes virtuales y en línea; alumnos más creativos porque se les da libertad de usar diferentes aplicaciones o herramientas para entregar las tareas, evaluación de la participación en línea en cada clase; socialización de maestros con los padres de familia u encargado, comunicación más abierta entre los docentes, coordinadores y alumnos; directora, subdirectora, coordinadoras y docentes activas en ambientes virtuales, coordinación de actividades, y trabajo en equipo; y la adaptabilidad estudiantil al uso de recursos tecnológicos, herramientas, plataformas y actividades más dinámicas.

5.2 Propuesta de Mejora



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

**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA DE INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA
DEL CENTRO CULTURAL SALVADOREÑO AMERICANO**

**PRESENTADO POR:
LICENCIADA ROSA JAZMIN VÁSQUEZ RIVERA**

**ASESOR:
MAESTRO JOSÉ ARÍSTIDES RAMOS SÁENZ**

MAYO DE 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

Contenido

Págs.

Descripción.....	134
Objetivos.....	140
Justificación.....	141
Plan de propuesta técnica	145
.....	
Plan de acción con ejes estratégicos.....	147
Responsables	07
Temporalización.....	07
Monitorización.....	07
Referencias.....	09
Anexos	13

1. Descripción

La propuesta constituye una herramienta de mejora, que propone sugerencias técnicas para la sistematización de la buena práctica de innovación administrativa, que está realizando el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual y el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.

El proceso de mejora que se integrará en esta propuesta busca sistematizar los mecanismos, procedimientos, estrategias, recursos, medios, competencias y roles nuevos o mejorados implementados, en el contexto de la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el 2019-2021; es decir, utilizar estas áreas de mejora como oportunidades de aprendizaje, potenciar el conjunto de fortalezas que el contexto interno brinda, y aprovechar las oportunidades que el medio externo ofrece, para realizar una planificación estratégica y operativa de futuro contextualizada en un contorno dinámico y cambiante que presenta como desafío la educación remota.

La construcción de la propuesta de mejora está dirigida especialmente a la recolección de la experiencia vividas por Directora, Subdirectora, Coordinadoras docentes y estudiantes, enfatizando en la planeación y desarrollo de acciones estratégicas que fortalezcan y evidencien la innovación administrativa; lo que constituye el principal salto cualitativo en la eficiencia y eficacia de los servicios educativos y administrativos que prestan el Centro Cultural Salvadoreño Americano a la población estudiantil usuaria y a la sociedad salvadoreña.

La propuesta de mejora pretende dar respuesta a los objetivos planteados inicialmente, y constituye un aporte valioso de la investigación, que es entregado a los actores educativos del Centro Cultural Salvadoreño Americano, con el objetivo de apoyar en la mejora continua de la calidad y la proyección institucional.

Esta propuesta de mejora, además, integra un conjunto de líneas estratégicas, que deben incorporarse en los diferentes procesos del Centro Cultural Salvadoreño Americano, para que sean considerados como acciones novedosas que se extienden en el ámbito organizacional, que pueden aportar valor y ventajas competitivas, al mismo tiempo que contribuye al fortalecimiento de valores institucionales. Esta propuesta de mejora sirve de base para la decisión, favorece el control y seguimiento de las diferentes actividades a desarrollar, así como la incorporación de procesos estratégicos correctores ante posibles contingencias no previstas en estos entornos cambiantes de la modalidad virtual.

La construcción de esta propuesta de mejora tendrá como fundamento científico la definición y lineamientos del Observatorio de la Red TELESCOPI-EL SALVADOR, 2021, quienes consideran con “una práctica, al conjunto de principios, medidas, actuaciones y experiencias en el ámbito de la dirección de las instituciones que conducen a logros excepcionales, habiendo reportado ventajas de distinto tipo (económicas, sociales, de satisfacción, de innovación y sostenibilidad), para la organización de forma constatada y probada”. Es importante, hacer mención que esta propuesta se fundamenta en estos principios por el reconocimiento nacional e internacional, y porque es una opción muy operativa y practica que se puede extrapolar al contexto del Centro Cultural Salvadoreño Americano.

La Red Telescopi-El Salvador considera una Buena Práctica, si satisface los siguientes requisitos: 1. Pertenecer al ámbito de la dirección o la gestión que

inciden en la prestación de servicios. 2. Solucionar un problema o contribuir a la mejora continua de una dimensión (proceso, servicio, función) institucional. También que: aporte soluciones a nuevas necesidades, considere la gestión de riesgos, favorezca el cambio y la transformación, aporte valor al ecosistema y contribuya al desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). 3. Buscar la excelencia y la innovación de la dirección o la gestión. 4. Haber cumplido el proceso de planificación, implementación, evaluación, ajuste y mejora (ciclo PHVA). 5. Estar aplicándose o generando sus efectos en el momento de ser presentada. No puede referirse a una experiencia realizada en el pasado y que no tenga continuidad en el tiempo.

6. Ser eficaz respecto a los objetivos planteados, eficiente respecto al recurso empleado y a las soluciones de problemas o en la mejora continua buscada. 7. Ser sostenible (mantenimiento en el tiempo), aportar innovación, facilitar el cambio y la transformación y con capacidad para generar aprendizaje y ser transferida a otras áreas y organizaciones. 8. Permitir y facilitar la ampliación de la información de la práctica a otras instituciones que lo soliciten. 9. Considerar los criterios de excelencia incluidos en los modelos: Iberoamericano de excelencia en la gestión, EFQM y los de la Red Telescopi. 10. Comprometerse en la actualización periódica de los contenidos de la buena práctica según su evolución y, al menos cada 3 años si hay cambios significativos.

Los criterios de excelencia que la Red Telescopi - El Salvador (2021), tiene en cuenta para la evaluación de las Buenas Prácticas, y que serán tomados en cuenta para la construcción de esta propuesta de mejora (puede ser uno, dos o más), son los siguientes:

El Criterio 1: Liderazgo. Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales los líderes demuestran visiblemente su compromiso con la cultura de excelencia, impulsan y facilitan la consecución del propósito y la visión de la institución. Además, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a

largo plazo, equilibran las necesidades de todos los grupos de interés al planificar los objetivos actuales y futuros, crean las condiciones para hacer realidad los cambios necesarios y actúan como modelos de referencia generando una cultura de implicación y responsabilidad, y estimulan la creatividad y la innovación.

El Criterio 2: Estrategia. Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales las instituciones evidencian cómo implementan su misión y visión, desarrollando una estrategia claramente centrada en los grupos de interés, comprendiendo el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos. Así como la forma en que desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes para hacer realidad la estrategia.

El Criterio 3: Personas. Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales las instituciones demuestran cómo desarrollan y acuerdan indicadores de rendimiento basados en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo. Además, demuestran cómo crean una cultura en la que se desarrolla y reconoce la dedicación, habilidades, talento, innovación y creatividad de las personas; asegurando de esta manera el uso óptimo del conocimiento y del potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la institución en su conjunto.

El Criterio 4: Alianzas y recursos. Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales las instituciones demuestran cómo planifican y gestionan eficientemente la institución, sus alianzas internas y externas, proveedores, sus recursos internos, y procesos basados en la tecnología y los sistemas de información para apoyar en despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos asegurando una eficiente gestión del medio ambiente y considerar relevantes sus relaciones con la Sociedad con el objetivo de crear valor sostenible.

El Criterio 5: Procesos, productos y servicios. Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales las instituciones demuestran cómo diseñan, gestionan, mejoran y transforman sus procesos, productos y servicios, alineándolos estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos, hechos, información y conocimiento, aprovechando la tecnología e impulsando la innovación. Para obtener resultados equilibrados y sostenidos, y para generar cada vez más y mayor valor para sus clientes actuales y futuros y otros grupos de interés.

El Criterio 6: Clientes. Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales las instituciones demuestran cómo desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo; incrementado la experiencia general en su trato con la organización y anticipando el rendimiento y resultados futuros.

El Criterio 7: Responsabilidad social. Con este criterio se busca identificar prácticas en las cuales las instituciones demuestran la integración entre la institución y los grupos de interés externos relevantes, evidenciando los sistemas desarrollados para fomentar una cultura de proyección social, gestión ambiental, buen gobierno corporativo y la construcción de acciones orientadas a promover una cultura de calidad y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Determinando de esta manera el éxito del despliegue de su estrategia social, ambiental y sus políticas de apoyo.

En el diseño y presentación será responsable el equipo que nombrará el Centro Cultural Salvadoreño, de la Buena Práctica se cumplirán los requisitos que exigidos por TELESCOPI-ELSALVADOR-2021, que a continuación se especifican:

1. Descripción general de la Buena Práctica.
 - 1.1. Título
 - 1.2. Palabras claves
 - 1.3. Criterios de Excelencia en los cuales se enmarca la Buena Práctica.
 - 1.4. Datos generales del Centro Cultural Salvadoreño Americano.
 - 1.5. Datos de la persona responsable de construir la Buena Práctica.
2. Descripción de la Buena Práctica.
 - 2.1. Resumen ejecutivo de la Práctica: (Máximo 500 palabras). Este resumen servirá como documento de difusión de la Práctica.
 - 2.2. Planificación de la Práctica: (Máximo 600 palabras).
 - 2.3. Desarrollo y ejecución de la Práctica: (Máximo 800 palabras).
 - 2.4. Resultados de la práctica: (Máximo 600 palabras).
 - 2.5. Evaluación y revisión de la práctica: (Máximo 400 palabras).
 - 2.6. Carácter Innovador de la práctica: (Máximo 300 palabras).
 - 2.7. Divulgación de la práctica: (Máximo 300 palabras)
3. Fuentes complementarias.
 - 3.1. Añadir páginas web o enlaces.
 - 3.2. Adjuntar archivo.

La estructura de la propuesta de mejora contiene los apartados siguientes: portada, índice, descripción, objetivos, justificación; plan de actuación con ejes estratégicos, objetivos estratégicos, acciones mejora; indicadores, plazo, responsables, temporalización y monitorización.

9. Instrumento de Evaluación de Buenas Prácticas TELESCOPI-EL SALVADOR-2021

2. Objetivos

- Sistematizar buenas prácticas sobre innovaciones administrativas desarrolladas en el contexto de la modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el 2019-2021.
- Identificar los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados, que se han implantado para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.
- Caracterizar las estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.
- Determinar las competencias y roles nuevos o mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual que experimenta el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el período 2019-2021.
- Valorar la capacidad instalada para la generación y desarrollo de innovaciones administrativas en el contexto de la modalidad virtual, que benefician a los actores educativos del Centro Cultural Salvadoreño Americano y a la comunidad educativa salvadoreña en general.

3. Justificación

Los actores educativos del Centro Cultural Salvadoreño Americano, como centro educativo privado, desempeñan un papel protagónico en la generación de nuevos y mejorados conocimientos, habilidades, destrezas y competencias administrativas para responder estratégicamente a las exigencias culturales, económicas, sociales, tecnológicas que demanda modalidad virtual actual ante la presencia de una educación remota fundamentada en la realización de innovaciones en las modalidades de educación en línea, virtual y a distancia.

En este escenario, es de capital importancia considerar que, uno de los objetivos fundamentales que deben perseguir el Centro Cultural Salvadoreño Americano, según el Instructivo para la Acreditación de Centros Educativos Privados (Ministerio de Educación, 2013, Pág. 4), consiste en: “Estimular el proceso de mejora continua de la calidad en los servicios que brindan...”, este propósito esencial, exige que el sistema educativo privado se esté innovando constantemente, razón por la cual reviste de importancia realizar esta propuesta de mejora en la institución educativa seleccionada. En esta sintonía, es necesario mencionar que la misión fundamental de los Centros Educativos Privados, de acuerdo con el objetivo 2 del referido Instructivo, consiste en “Garantizar a la sociedad y usuarios de los centros educativos privados, el mejoramiento de la calidad de la educación...” (Ministerio de Educación, 2013, Pág. 4).

En este contexto, esta propuesta de mejora, se delimita la innovación en área administrativa, como prioridad a la sistematización de los mecanismos, procedimientos, estrategias, recursos, medios administrativos, competencias y roles nuevos o mejorados evidenciados en el desempeño de los actores educativos en la modalidad virtual que experimenta el Centro Cultural Salvadoreño Americano en el período 2019-2021. Esta propuesta de mejora permitirá realizar una sistematización de buena práctica sobre la innovación

administrativa realizada en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021.

En este sentido es de vital importancia considerar que, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, como institución que representa el sistema educativo privado, para efecto de esta propuesta de mejora, se vuelve una institución con prácticas innovadoras o mejoradas en el área administrativa, adoptando un fuerte liderazgo transformador, consensuado y compartido para la mejora de calidad educativa en la nueva normalidad. Asimismo, se requiere que realice y ejecute una planificación estratégica contextualizada, sujeta a revisión y modificación permanente, para que promueva la innovación administrativa con mecanismos, procesos, estrategias y recursos administrativos pertinentes y acordes a las necesidades del contexto de la enseñanza y el aprendizaje.

En la actualidad la idea de construir una propuesta de mejora orientada a la sistematización buenas prácticas de la innovación administrativa en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, es novedosa debido, a que se podrá verificar como se evalúa, valora y estimula los mecanismos y procesos en el marco de la innovación administrativa en un centro educativo privado objeto de estudio; lo que facilita su propio reconocimiento y valoración sobre su quehacer administrativo institucional; identifica los logros y dificultades como base para desarrollar planes de mejoramiento personales, profesionales y del colectivo en las instituciones educativas privadas de El Salvador; y asimismo ofrecer información confiable a la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” y al Centro Cultural Salvadoreño Americano, para que el centro educativo la revise, analice, valore, incorpore, consolide o reoriente su plan estratégico, si así lo consideran pertinente y posible, a partir de los resultados que el diagnóstico producirá y la propuesta de mejora que ofrecerá.

La tarea de realizar una propuesta de mejora sobre la sistematización de buenas prácticas de innovación administrativa en el Centro Cultural Salvadoreño

Americano, es de impacto y compleja, porque su acción se origina en los efectos que tiene en la satisfacción de las demandas educativas, sociales de los diferentes sectores y actores administrativos, y el entorno donde se ubica el Centro Educativo Privado objeto de este estudio.

5. Plan de Actuación

Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos	Acciones de mejora	Indicadores	Plazo		
				C	M	L
5.1. Mecanismos y procedimientos	Alinear los mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados a los desafíos de la realidad virtual, en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2022.	• Identificar los mecanismos administrativos nuevos, que se han implantados para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el período 2019-2021. • Describir los mecanismos administrativos mejorados, implantados para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el período 2019-2021. • Definir los procedimientos administrativos nuevos, implantados para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el período 2019-2021. • Determinar los procedimientos administrativos mejorados, implantados para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el período 2019-2021.	• Mecanismos administrativos nuevos, implantados para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el período 2019-2021 identificados. • Mecanismos administrativos mejorados, implantados para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el período 2019-2021 descritos. • Procedimientos administrativos nuevos, implantados para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el período 2019-2021 definidos. • Procedimientos administrativos mejorados, implantados para enfrentar los desafíos de la modalidad virtual en el período 2019-2021 determinados.	✓ ✓ ✓ ✓		

5.2. Estrategias, recursos y medios	Perfeccionar las estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el Centro Cultural Salvadoreño Americano.	• Caracterizar las estrategias administrativas novedosas, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, en el período 2019-2021. • Especificar las estrategias administrativas mejoradas, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021. • Identificar los recursos administrativos novedosos, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021. • Describir los recursos administrativos mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021. • Determinar los medios administrativos novedosos que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de	• Estrategias administrativas novedosas, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, en el período 2019-2021 caracterizados. • Estrategias administrativas mejoradas, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021 especificados. • Recursos administrativos novedosos, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021 identificados. • Recursos administrativos mejorados, que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021 descritos. • Medios administrativos novedosos que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y	✓	✓
-------------------------------------	--	---	--	---	---

		información y comunicación en el período 2019-2021. • Definir los medios administrativos mejorados que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021.	comunicación en el período 2019-2021 determinados. • Medios administrativos mejorados que se han implementado para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el período 2019-2021 definidos.		✓	
5.3. Competencias y roles de actores educativos	Fortalecer las competencias y roles nuevos o mejorados que han adquirido los actores educativos en la modalidad virtual que experimentó el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021.	• Determinar las competencias nuevas que pose los actores educativos en la modalidad virtual en el período 2019-2021. • Evidenciar las competencias mejoradas de los actores educativos en la modalidad virtual en el período 2019-2021. • Demostrar los roles nuevos que poseen los actores educativos en la modalidad virtual en el período 2019-2021. • Establecer los roles mejorados que poseen los actores educativos en la modalidad virtual en el período 2019-2021.	• Diseñar e implementar un plan de capacitaciones para fortalecer las competencias y roles de actores educativos en el área de las plataformas virtuales. • Competencias nuevas que poseen los actores educativos en la modalidad virtual en el período 2019-2021 determinadas. • Competencias mejoradas de los actores educativos en la modalidad virtual en el período 2019-2021 evidenciadas. • Roles nuevos que poseen los actores educativos en la modalidad virtual en el período 2019-2021 demostrados. • Roles mejorados que poseen los actores educativos en la		✓	✓

			modalidad virtual en el período 2019-2021 establecidos.			
--	--	--	---	--	--	--

La operacionalización de esta propuesta de mejora requiere, que en la ejecución de los ejes estratégicos denominados: Mecanismos y procedimientos (5.1), Estrategias, recursos y medios (5.2) y competencias y roles de actores educativos estén alineados a los objetivos estratégicos que expresan las intencionalidades de cada eje estratégico en el desarrollo de las acciones de mejora que contribuyen con la superación de las debilidades encontradas en este estudio; y los indicadores tanto, cualitativos y cuantitativos que sirven de evidencias del progreso y el alcance de los objetivos propuestos .

6. Responsables

En esta Propuesta de Mejora se señalan las personas o unidades sobre las cuales recae la responsabilidad de las acciones o actividades sugeridas; en tal sentido, se tomarán como responsables a la directora, la subdirectora, la Coordinadora de Primer Año de Bachillerato, la Coordinadora de Segundo Año de Bachillerato, la Coordinadora de Asistente Técnico Bilingüe, del Centro Cultural Salvadoreño Americano,

En algunas actividades la responsabilidad puede ser compartida, en ese caso se incluirán las especificaciones correspondientes y en otras podrán recurrirse al apoyo de profesionales especialista en las Ciencias Informáticas y en las Ciencias de la Educación.

7. Temporalización

Para la ejecución de esta Propuesta de Mejora, se ha considerado un plazo de tres años; sin embargo, las actividades se llevarán a cabo en tres niveles: corto plazo implica una duración máxima de un año, mediano plazo representa una duración máxima de dos años y largo plazo representa la duración máxima de tres años. Cuando las actividades requieran más de las temporalizaciones señaladas, se incluirán las especificaciones correspondientes.

8. Monitoreo y evaluación

El monitoreo y evaluación de la Propuesta de Mejora 2023 – 2025, consiste en efectuar un seguimiento de todo el Plan, midiendo el grado de avance y efectividad en que se están cumpliendo cada una de las acciones planificadas.

Comprende dos etapas: Primera Etapa: Seguimiento, es el análisis continuo y periódico por parte de la organización del Centro Cultural Salvadoreño Americano, sobre el avance de la ejecución de la Propuesta de Mejora, para procurar el logro de los objetivos estratégicos a través de los indicadores de cumplimiento. Segunda

Etapa: Evaluación, se entiende como un proceso encaminado a determinar sistemáticamente y de manera objetiva la pertinencia, eficiencia, efectividad y eficacia de las acciones ejecutadas y sus efectos e impactos a la luz de los objetivos estratégicos propuestos.

En la Propuesta de Mejora sugerida, se ha previsto el establecimiento de la evaluación de esta, de modo que se realice la revisión evaluativa de forma oportuna y se garantice la retroalimentación de las acciones de mejora.

La evaluación se podrá desarrollar en dos modalidades. Por una parte, se plantean una evaluación parcial en cada uno de los momentos señalados en la temporalización de las actividades: Primer año (corto plazo), segundo año (mediano plazo) y tercer año (largo plazo).

En cada uno de los momentos, la evaluación debe evidenciar los resultados que se ha producido durante el periodo, o los que han dejado de producirse. En el momento de la finalización de la Propuesta de Mejora se desarrolla una evaluación general y de manera integral de todas las acciones.

Para llevar a cabo la evaluación se propone crear, una comisión que dé Seguimiento al plan de actuación.

Referencias bibliográficas

- Higuerey E (2020). “ Seis tendencias del Marketing Educativo para el 2020 y qué indicaciones aportan. <https://rockcontent.com/es/blog/tendencias-de-marketing-educativo/>
- Asamblea Legislativa (1996). Ley General de Educación de la República de El Salvador.
file:///C:/Users/DEPTO_INVESTIGACION/Documents/Downloads/Ley_General_de_Educaci%C3%B3n.pdf
- Barraza M, A. (2006). Innovación didáctica en Educación Superior, Revista Electrónica Diálogos Educativos. Durango México, Vol.6.
http://www.umce.cl/~dialogos/n12_2006/barraza.swf
- Barraza Macías, A. (2005). Una conceptualización comprensiva de la innovación educativa. México, D. F., México: Instituto Politécnico Nacional.
- Bernal Torres, C. A (2000). Metodología de investigación para la administración y economía. Colombia: Pearson Educación de Colombia
- *Cantoni Rabolini, N.M. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. Argentina.*
http://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm
- Cardona Moltó, M. A. (2006). Diversidad y educación Inclusiva. Enfoques metodológicos y estrategias para la enseñanza colaborativa. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Castro, S. (27 de abril de 2014). Salvadoreño rompe paradigmas educativos, con innovadora forma de enseñanza”. Diario1.com. <http://diario1.com/ciencia-y-tecnologia/2014/04/salvadoreno-que-rompe-paradigmas-educativos-con-innovadora-forma-de-ensenanza/>
- Constitución de la Republica de El Salvador, (1983) decreto N° 38
- *Correa, Jose M, Pablo Juan (2009)Nuevas Tecnologia e Innovacion Educativa, Revista de Psicodidactica, Vol, 14, España.*

<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/6521/Rev.%20Psicod.%2014%281%29%20-%20133-145.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Danermark, B., Ekstrom, M., Jakobsen, L. y, Karlsson, J., (2016). El Realismo Crítico en las Ciencias Sociales (Mario Zetino Duarte traductor). [Explicando la Sociedad]. El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. (Obra original publicada en Idioma Sueco en 1997). <https://www.garciaflamenco.edu.sv/>
- Escudero, JM. (1988). “La innovación y la organización escolar”. En *la gestión educativa*.
- Garbanzo-Vargas, Guiselle M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40 (1), 67-87. [Fecha de Consulta 23 de Junio de 2021]. ISSN: 0379-7082. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44043204005>
- García Córdova, F. (2001). *El cuestionario. Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario*. México: LIMUSA, S.A de C.V. Universidad de Sonora.
- Hernández Sampieri, R. y otros (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Edición Mc Graw Hill. Interamericana Editores.
- López Mojarro, M. (2004). *A la calidad por la evaluación*. Escuela Española.
- Montesinos Sanchis, P. (2013). *Competencias Para Definir Competencias que Generen Innovación. Modelos y herramientas para producir innovación en la Ingeniería*. Universidad Politécnica de Valencia. http://weef2013.co/descargas/Patricio_Montesinos_Taller.pdf
- Muñoz Valcacer, A. G. “Estrategia Para una Innovacion Educativa Mendiante el Empleo de las Tic” .*Revista LationoAmericana de Tecnologia Educativa*, Vol.2. N° 1, España. 41-50. <file:///C:/Users/Windows7/Desktop/DOCUMENTOS%20ANEXOS%20DE%20>

[LA%20TESIS/ESTRATEGIAS%20PARA%20UNA%20INNOVACION%20EDUCATIVA%20MEDIANTE%20EL%20EMPLEO%20DE%20LAS%20TIC.pdf](#)

- Rimari, W. (2005) La innovación educativa un instrumento de desarrollo. Asociación Cultural San Jerónimo, Lima- Perú
- Ríos Cabrera, P. y Bolívar Ruiz, C. (2020). La Innovación en América Latina: Lineamientos para la formulación de políticas públicas, Revista Innovación Educativa 2(3) 199-212. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones>
- Roche, C. (2004). Evaluación de impacto para agencias de desarrollo. Aprendiendo a valorar el cambio. España: Oxfam GB.
- Ruiz, Olabuénaga, J. I. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto.
- Sánchez Mendiola, J. M., Escamilla de los Santos, J. y Sánchez Saldaña, M. (2005). “La innovación educativa institucional y su repercusión en los centros docentes de Castilla-La Mancha”, en Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, Vol. 3, N°. 1. España: RINACE.
- Sautu, R. y otros (2010). Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLASO).
- Sierra Bravo, R. (2001). Técnicas de Investigación Social, teoría y ejercicios. Decimocuarta Edición. Madrid, España: PARANINFO THOMSON LEARNING.
- Sixto Jansa (2010). Resumen del Manual OSLO sobre innovación. Síntesis de definiciones y criterios orientativos para el investigador en actividades de transferencia de tecnología y conocimiento. Costa Rica: Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/RESUMEN%20DEL%20MANUAL%20DE%20OSLO%20SOBRE%20INNOVACION%20C3%93N4.PDF#:~:text=El%20Manual%20de%20Oslo%20es,las%20actividades%20consideradas%20como%20inno

[vadoras.&text=organismos%20p%C3%BAblicos.,significativo%20de%20sus%20188%20p%C3%A1ginas.](#)

- UNESCO (2000). Las tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza: Manual para docentes.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000139028_spa
- Valles Martínez, M. S. (2009). Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional. Síntesis.
- Vargas Colmenares, Solangie Alexandra (2019). La importancia de la innovación educativa Universidad Militar Nueva Granada. Tendencias observadas durante los últimos diez años en Colombia”.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36586/VargasColmenaresSolangieAlexandra2019..pdf?sequence=1#:~:text=Existen%20varios%20conceptos%20de%20innovaci%C3%B3n,hacer%20lo%20que%20NADIE%20hace%E2%80%9D>
- Zavala Corona, Patricia (2014). Gestión escolar e innovación educativa en Instituciones de Educación Básica. Tecnológico de Monterrey.
<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/630012/Tesis%20Patricia%20Zavala%20Corona.pdf?sequence=1>

Anexos

Anexo 1 Guion de entrevista a coordinadores.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
“DR. LUIS ALONSO APARICIO”
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

GUION DE ENTREVISTA FOCALIZADA SOBRE LAS INNOVACIONES ADMINISTRATIVAS DESARROLLADAS EN EL CONTEXTO DE MODALIDAD VIRTUAL EL CENTRO CULTURAL SALVADOREÑO AMERICANO

Grupo de Interés:
Lugar:

Fecha:
Hora:

Buenos días, antes de iniciar es muy importante agradecer su presencia y colaboración en esta actividad, sé que es un gran esfuerzo el dejar sus actividades para poder acompañarme en esta sesión. Hoy es el día xx de octubre de 2021, son las 8:00 de la mañana y estamos en las instalaciones del Centro Cultural Salvadoreño Americano. Soy la Licenciada: Rosa Jazmín Vásquez Rivera, egresada de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, en esta oportunidad deseo conocer sus valoraciones, reflexiones y comentarios personales y profesionales con relación a las innovaciones administrativas desarrolladas en el contexto de modalidad virtual en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en el 2019-2021. Por favor, siéntanse en la plena libertad de contestar de forma sincera cada pregunta que se le planteará. No hay respuestas buenas o malas, sólo opiniones muy valiosas para mí. El objetivo que se persigue consiste en recolectar información, que me permita realizar un diagnóstico sobre innovaciones administrativas desarrolladas en el contexto de modalidad virtual el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el 2019-2021, por lo tanto, se les pide honestidad y objetividad en sus respuestas. He formulado una serie de preguntas que son en realidad guías para motivar la conversación, esperamos que dure al menos una hora treinta minutos. ¿Están de acuerdo en participar libre y voluntariamente en esta entrevista? Si, muchas gracias.

Categoría 1. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados implantados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad,

Pautas de conversación

1. ¿Cuáles son los mecanismos administrativos nuevos, que se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021, para enfrentar con éxito los desafíos de la modalidad virtual?
2. ¿Qué mecanismos administrativos, de los que ya se tenían, antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la modalidad virtual?
3. ¿Cuáles son los procedimientos administrativos nuevos, que se han desarrollado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021 para enfrentar con éxito los desafíos de la modalidad virtual?
4. ¿Qué procedimientos administrativos, de los que ya se tenían, antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la modalidad virtual?

Categoría 2. Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.

Pautas de conversación

1. ¿Qué estrategias administrativos novedosas o mejoradas se han implementados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el contexto de la modalidad virtual?
2. ¿Qué recursos administrativos novedosos o mejorados se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el tejido de la modalidad virtual?
3. ¿Qué medios administrativos novedosos o mejorados se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para

el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el escenario de la modalidad virtual?

4. ¿Cómo se realiza en el Centro Cultural Salvadoreño Americano el monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la modalidad virtual?

Categoría 3. Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados que han desarrollado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia) del Centro Cultural Salvadoreño Americano.

Pautas de conversación

1. ¿Qué competencias nuevas han experimentado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la modalidad virtual?
2. ¿Cuáles son las competencias que han mejorado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la modalidad virtual?
3. ¿Qué roles nuevos han experimentado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la modalidad virtual?
4. ¿Cuáles son los roles que han mejorado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la modalidad virtual?

Anexo 2 Guion de entrevista a estudiantes.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
“DR. LUIS ALONSO APARICIO”
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

GUION DE ENTREVISTA FOCALIZADA SOBRE LAS INNOVACIONES ADMINISTRATIVAS DESARROLLADAS EN EL CONTEXTO DE NUEVA NORMALIDAD EN EL CENTRO CULTURAL SALVADOREÑO AMERICANO

Grupo de Interés:
Lugar:

Fecha:
Hora:

Buenos días, antes de iniciar es muy importante agradecer su presencia y colaboración en esta actividad, sé que es un gran esfuerzo el dejar sus actividades para poder acompañarme en esta sesión. Hoy es el día xx de octubre de 2021, son las 8:00 de la mañana y estamos en las instalaciones del Centro Cultural Salvadoreño Americano. Soy la Licenciada: Rosa Jazmín Vásquez Rivera, egresada de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, en esta oportunidad deseo conocer sus valoraciones, reflexiones y comentarios personales y profesionales con relación a las innovaciones administrativas desarrolladas en el contexto de nueva normalidad en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en el 2019-2021. Por favor, siéntanse en la plena libertad de contestar de forma sincera cada pregunta que se le planteará. No hay respuestas buenas o malas, sólo opiniones muy valiosas para mí. El objetivo que se persigue consiste en recolectar información, que me permita realizar un diagnóstico sobre innovaciones administrativas desarrolladas en el contexto de nueva normalidad en el Centro Cultural Salvadoreño Americano del departamento de San Salvador, en el 2019-2021, por lo tanto, se les pide honestidad y objetividad en sus respuestas. He formulado una serie de preguntas que son en realidad guías para motivar la conversación, esperamos que dure al menos una hora treinta minutos. ¿Están de acuerdo en participar libre y voluntariamente en esta entrevista? Si, muchas gracias.

Categoría 1. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados implantados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad,

Pautas de conversación

1. ¿Qué procedimientos, programas, actividades administrativas y académicas nuevas se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021, para enfrentar con éxito los desafíos de la pandemia?
2. ¿Qué procedimientos, programas, actividades administrativas y académicas, de los que ya se tenían, antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la pandemia?
3. ¿De los programas educativos, asignaturas, o contenidos que se tenían antes de los años 2019-2021, cuáles son los que consideras que han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la pandemia?
4. ¿Qué plataformas digitales se utilizan en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para desarrollar las clases virtuales?
5. ¿Qué aplicaciones virtuales se utilizan en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para desarrollar las clases virtuales?

Categoría 2. Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.

Pautas de conversación

1. ¿Qué actividades novedosas o mejoradas se han implementados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el contexto de la pandemia?
2. ¿Consideras que El Centro Cultural Salvadoreño Americano ha organizado actividades de apoyo para aplicar refuerzos académicos a estudiantes que han presentado bajo rendimiento, en el período 2019-2021, en la modalidad educativa implementada?
3. ¿Consideras que en tu proceso de enseñanza y aprendizaje impartida en el Centro Escolar Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, ha implementado novedosas o mejoradas Tecnologías de Información y comunicación en el contexto de la normalidad educativa a distancia?

4. ¿Conoces algunos recursos personales, materiales y técnicos, novedosos o mejorados que se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la pandemia?
 - Uso de correo institucional propio para corregir problemas técnicos pedagógicos
 - Uso de wasap, teléfono directo para atender necesidades administrativas, de enseñanza y aprendizaje u otros.
 - Nuevas redes o sistemas escolares para responder las necesidades que presenta los alumnos.
5. ¿Cómo se realiza en el Centro Cultural Salvadoreño Americano el monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021?
6. ¿Conoces algunos mecanismos de evaluación y supervisión al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la educativa a distancia?
7. ¿Observas actualizaciones durante los años 2019-2021, según la nueva modalidad educativa que el Centro Cultural Salvadoreño Americano con nuevas técnicas de supervisión de parte de tus de coordinadores y directora, en la nueva normalidad educativa a distancia?

Categoría 3. Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados que han desarrollado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia) del Centro Cultural Salvadoreño Americano.

Pautas de conversación

1. ¿Los docentes poseen autonomía en la utilización de nuevos recursos, herramientas pedagógicas, y evaluación del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa en la modalidad a distancia?

2. ¿En la modalidad educativa a distancia implementada en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, observas mayor autonomía de tus docentes, en la realización de tus actividades, uso de herramientas tecnológicas?
3. ¿El Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, en la implementación de la nueva modalidad educativa a distancia, ofrece equipo de soporte técnico o pedagógico, que responde con rapidez a tus necesidades o dudas administrativas y pedagógicas?
4. ¿Observas que en el Centro Cultural Salvadoreño Americano ha realizado un mejor trabajo de equipo compartido entre el director, coordinadores, docentes, estudiantes, padres o responsables de familia, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa a distancia?
5. ¿Tus padres o responsables te acompañan satisfactoriamente en tu proceso y aprendizajes en la nueva modalidad educativa a distancia implementada en Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021?

Anexo 3. Historia del Centro Cultural Salvadoreño Americano.

EL CENTRO CULTURAL SALVADOREÑO AMERICO, desde tu fundación 1955, en Calle Arce #106, Villa Maye. inició con un personal administrativo compuesto por 3 personas y 150 alumnos. Por acuerdo del Poder Ejecutivo No. 1107, dado en el palacio Nacional, es una institución que nació del pensamiento, entusiasmo y espíritu de servicio de un grupo de honorables personas que tenían una visión de futuro, ellos gestaron los primeros esfuerzos para que esta institución abriera sus puertas al servicio de la comunidad para la enseñanza del idioma inglés, el cual nació con el nombre de "CENTRO CULTURAL EL SALVADOR - ESTADOS UNIDOS" El acto de inauguración se recuerda mucho ya que estuvo presente el aquel entonces vicepresidente (y quien se convertiría en presidente) Richard Nixon.

El centro Cultural Salvadoreño se encuentra ubicado actualmente en Avenida los Sisimiles Frente a Metro Centro Norte San Salvador CP, 1101, El Salvador 2,3 km, por lo que se encuentra legalmente autorizado para impartir el servicio educativo.

Algo que siempre ha caracterizado al centro cultural desde su apertura es su innovación y pasión por la enseñanza del idioma inglés llevando hasta poseer un espacio en televisión; YSU-tv canal 4, donde se impartían clases a alumnos que además servían para enseñar el idioma al espectador.

Su misión y visión están claramente definida y por lo cual están comprometidas en hacerlas cumplir por medio de estrategias y procesos previamente planificado. Su Misión consisten en realizar actividades docentes para la enseñanza aprendizaje del idioma inglés, formar Asistentes Técnicos Bilingües y Técnicos en informática, con las capacidades necesarias para responder a las exigencias modernas. Así mismo, realizar programas diversos de expresión cultural, que fortalezcan la identidad nacional y los que hagan posible el contacto con la cultura de otros países y su Visión “Ser la mejor institución de enseñanza del país, actualizando, perfeccionando y diversificando los métodos y programas de enseñanza del idioma inglés, informática y otras áreas afines y pertinentes a sus áreas de servicio docente”. Para ello procurará mantener la más alta calidad de sus servicios. Se aprovechará la tecnología más avanzada a fin de que su misión se cumpla efectivamente.

La institución muy comprometida por ofrecer calidad educativa vive en constante transformación en recursos humanos, uso de tecnología avanzada y moderna, una coordinada estructura funcional, es una institución estratégica y pedagógicamente diseñada en la búsqueda constante del perfeccionamiento y diversificados métodos y programas de enseñanza del idioma inglés, informática y otras áreas afines y pertinentes a sus servicios docente.

Su funcionamiento se basa en una efectiva y organizada estructura funcional, Administrada por una Junta Directiva, formada por personas distinguidas y sobresalientes en la empresa privada y sectores profesionales de nuestro país, ellos velan por el desarrollo y buena marcha de la Institución sin recibir ninguna retribución ni beneficio material.

Los programas ofrecidos son: diplomados en Idioma Inglés, diplomados en Informática, Bachillerato General y diplomado en Asistente Técnico Bilingüe. Estas actividades se realizan en las instalaciones que cuentan con 70 aulas, 4 laboratorios de Informática con capacidad para 190 estudiantes, 2 laboratorio de idiomas, un salón de usos múltiples, estacionamiento y áreas de esparcimiento. La población estudiantil

asciende a un promedio de 5,000 estudiantes en los diferentes programas y provienen de San Salvador y municipios adyacentes. La institución cuenta con 49 empleados administrativos, 30 empleados en el área de servicios generales y 69 profesionales de la docencia. Contamos con alianzas con empresa TBOX para realizar certificaciones MOS de Microsoft, INSAFORP para desarrollar programas de Informática e Inglés Nacional para el Trabajo y ETS para realizar certificaciones del idioma inglés TOEFL iBT y TOEFL ITP.

Anexo 4. Transcripción de entrevista (coordinadora técnico bilingüe).

Licda: Dayanara Maricela Solís.

El aprendizaje de este idioma más que una elección es una necesidad en la formación de los estudiantes, como una herramienta esencial y por lo tanto dichos programas educativos deben de estar en constante cambios innovadores. La institución educativa ofrece en el área de diplomado general, porque el Centro Cultural Salvadoreño ofrece el Bachillerato General el diplomado es interno esto significa que no está regido por el Ministerio de Educación y es por lo que se hacen los cambios curriculares, y modificaciones según la exigencias y necesidades que exigen el mundo globalizado. y por eso se han ido modificando según las necesidades del entorno y el perfil que buscan las intuiciones públicas y empresas privadas en las cuales ellos laboraran. Entre algunas de las modificaciones que se tendrá en este año 2022 los estudiantes que están en tercer año de bachillerato experimentaran nuevos programas y actividades educativas por ejemplo inglés para el turismo, traductor, siempre se continuara con el examen de TOEFL ITP, redacción, llevando archivo, (archivos ya no físicos sino digital).

Los estudiantes son preparados por la institución educativa con el perfil (respeto, compromiso, puntualidad, prácticas de valores, que buscan las empresas privadas con las que se tiene alianzas para realizar sus prácticas y que las empresas al ver los objetivos logrados en la formación del estudiante muchas veces quedan contratadas para laboral en la empresa donde realizan sus prácticas. Los coordinadores asesoran u orientan seis meses antes a su realización de prácticas, formándolo de habilidades, competencias y valores como lo son la responsabilidad y el compromiso que tienen al llegar a una empresa a realizar sus prácticas

profesionales y adquirir y con la visión de posesionarse en lugar laborar en donde realizaran sus prácticas, aclarándoles que esto es algo opcional para los estudiantes.

Las prácticas educativas se vieron afectada en el año 2020 las empresas no abrieron sus puertas ni remota ni físicamente, pero en el año 2021 si hubo apertura física y remota para las prácticas, ejemplo de ellos, los estudiantes que realizaron sus prácticas en la Fiscalía General de la Republica, en el área de finanzas y cobros, trabajando los estudiantes sus prácticas a la distancia es decir en sus casas.

Existen también alianzas con Hoteleras, empresas de Call Center, Alcaldías (San Salvador, Soyapango, Ilopango), en el año 2021 se unieron empresas como UDIOMEDI, empresa Ingenio la Cabaña tomando en cuenta que los estudiantes son de rápido aprendizaje, responsables, comprometidos, innovadores.

Los docentes que imparte las clases están altamente calificados, todos tienen su escalafón de primero y segundo nivel para poder impartir las asignaturas básicas o para impartir el programa de ATB, recalca la maestra que la mayoría de los docentes del área de inglés tiene esa especialidad y escalonada en informática, los docentes se encuentran en constantes capacitaciones para poder procurar mejorar el nivel de competencias lingüísticas de estudiantes a través de la capacitación de docentes en esta área, la institución promueve hasta cuatro capacitaciones al año.

Durante los años 2019 y 2021 los docentes han recibido constantes capacitaciones en usos de plataforma en Macrosoft Teams, durante la pandemia la institución no se paró, al contrario, busco la forma de transformarse para ir de la mano en la vanguardia de las exigencias que se estaban dando en ese momento y poder continuar impartiendo sus clases a distancia.

Las clases en el año 2019 y 20121 en la nueva modalidad a distancia, son impartidas en Línea, con docentes en vivo, interactivas, actividades extracurriculares, foros de discusión, clases pregrabadas para estudiarlas en diferido.

En el año 2019-2021 el Centro Cultural Salvadoreño compró nuevos equipos tecnológicos, instalando computadores, Videocámaras, proyectores, televisores que cada salón de clase posee y es de gran ayuda para impartir los contenidos educativos a los alumnos.

Entrevista licenciada: Dayanara Solís.

Nº	Categoría 1. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados implantados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad.	Punto de vista de la Coordinadora entrevistada.
1	¿Cuáles son los mecanismos administrativos nuevos, que se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021, para enfrentar con éxito los desafíos de la nueva normalidad educativa?	En relación con el plan que se está desarrollando, no es el mismo sino que más bien se ha ido adecuando según las necesidades laborales que exigen los mercados laborales, las empresas donde nuestros jóvenes realizan las practicas, para el año 2021 y 2022, se modificó la incorporación de la materia traducción, que antes no estaban en el plan de asignaturas, el manejo de contabilidad antes se miraba en el área administrativa hoy se ha trasformado y se ve más en el área financiera esas materias.
2	¿Qué mecanismos administrativos, de los que ya se tenían, antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar normalidad educativa?	Actualización de software, porque los maestros asisten quienes no tienen internet en sus casas, facilidad de mejorar la banda ancha, para impartir las clases.
3	¿Cuáles son los procedimientos administrativos nuevos, que se han desarrollado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021 para enfrentar con éxito los desafíos de la nueva normalidad educativa?	Capacitaciones constantes a los docentes y coordinadores sobre el uso de las plataformas, herramientas tecnológicas. proceso de evaluación también se tuvo de modificar, haciéndolo más acorde a la situación y empático a las necesidades del alumno, sin sacrificar ni la calidad, ni la exigencia, que siempre se han manejado.
4	¿Qué procedimientos administrativos, de los que ya se tenían antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la nueva normalidad educativa?	El manejo de las actividades a desarrollar, ya que se pretende realizar en forma virtual y en algún momento que los estudiantes han podido asistir también se involucran y estar en las dos modalidades, para que ellos puedan estar en un 50% de todas las actividades programadas o de las que puedan hacer extracurriculares por ejemplo están: “las actividades para promocionar el bachillerato ATB, con jóvenes de segundo año, el gobierno estudiantil, socialización con otras secciones no solo de tercer año sino de segundos y primeros años”, también hay otras actividades, los estudiantes se organizan para hacer homenaje a los docentes cuando hay alguna celebración, la elección de los presidentes, todas estas actividades se trata de hacer en forma virtual pero que a la vez existe el involucramiento de los padres de familia, estudiantes activos

		y ex estudiantes de la institución, también las actividades de teatro siguen participando los jóvenes en forma virtual,
Nº	Categoría 2. Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.	PUNTO DE VISTA DE LA ENTREVISTADA.
1	¿Qué estrategias administrativas novedosas o mejoradas se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el contexto de la nueva normalidad educativa?	Seguimiento a los docentes para el manejo de nuevas plataformas, actualización de Nuevas tecnologías y certificación otorgado a los docentes sobre el manejo adecuado de ellas. Adquisición de nuevas computadoras con programas actualizados. Incorporación de cámaras. Actualización de los docentes audífonos, para mejor desarrollo de sus clases. También se les proporciono una tablet y USB, para que pudieran anexar programas y herramientas tecnológicas a utilizar y poderlas adaptar algunas asignaturas, como contabilidad para el programa de ATB. Reuniones constates en línea con el objetivo de poder compartir e intercambiar opiniones y/o sugerencias sobre cómo abordar de la mejor manera el cambio que ha sufrido la educación.
2	¿Qué recursos administrativos novedosos o mejorados se han implementados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el tejido de la nueva normalidad educativa?	Dentro de esta modalidad virtual, el uso de plataformas de Microsf Teams. Actualización de computadora porque tienen más alcance de memoria, más espacio en el Drive, Nuevos audífonos todo el maestro tiene su propia computadora y audífono para no compartir estos recursos.
3	¿Qué medios administrativos novedosos o mejorados implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el escenario	Reuniones constantes con los padres de familia, utilizamos el WhatsApp, mensajería correos, llamadas directas telefónicas y por medio de Microsft Teams, Estos medios se les proporciona a los padres de familia para que ellos tengan una mejor comunicación con la institución educativa. Los coordinadores a la vez mantienen reuniones constantes.

	de la nueva normalidad educativa?	
4	¿Cómo se realiza en el Centro Cultural Salvadoreño Americano el monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la nueva normalidad educativa?	En el monitoreo se les pide a los jóvenes que conecten sus cámaras, que mantenga un adecuado sonido para no interferir en las clases o participar en forma activa y tener una buena comunicación y pueda tener un espacio agradable en sus casas para poder recibir sus clases. Además, las clases son grabadas para luego ellos las puedan escuchar, en caso de que ellos no comprendieron algún contenido o por si el alumno solicita un permiso y el docente pueda tener constancia de ellas queda esa evidencia para garantizar los contenidos que se están desarrollando y la asistencia del alumno. El acompañamiento a los estudiantes se hace por medio del orientador en cada sección que está encargado y el llamado de atención se le hace directamente al alumno y al encargado que sería por los medios que la institución utiliza. En cuanto a las evaluaciones están las integradoras, cotidianas y el examen que es 35%, 35% y el 30%, todas las actividades académicas están agendadas y coordinadas en calendario establecido, los maestros programan las actividades, por ejemplo. A los alumnos que presenta bajo rendimiento se les hace algunos llamados de atención y que ellos puedan dialogar sobre su bajo rendimiento. El centro educativo da opciones de refuerzos, ejemplo de ellos la actividad integradora está programada para que el estudiante la pueda subir del 7 al 11 de febrero a la plataforma de Microsoft Teams, pero hay estudiantes que presentan retrasos ya sea por enfermedad u otra razón, pero si no hay respuesta de parte del estudiante se le llama al padre de familia, dándole oportunidad que la vuelva a entregar si la razón la amerita, es el maestro con su autonomía si la recibe y el porcentaje a evaluarla. Hay una semana de refuerzos en tiempo estipulado para aquellos estudiantes que no pudieron entregar sus actividades en la fecha establecida. El orientador da un reporte a los coordinadores, que sería como un reporte, al finalizar después de realizar todas las actividades se hace un reporte que va detallando que actividades que no entregó el alumno y las deficiencias que puedan tener el estudiante y va a lo que se le llama semana de refuerzos, es en esa semana de refuerzos que se le da al alumno la oportunidad de entregar todas esas actividades que no presentó en su momento, que es a final del periodo, después de hacer todas las actividades. En cuanto a los docentes, ellos están siendo constantemente monitoreados por los coordinadores. Hay doce asignaturas, la coordinadora pertenece a esos doce grupos, en cualquier momento la coordinadora puede acceder para verificar si se está cumpliendo con los

		contenidos en la calendarización que se estén dando en cada materia.
Nº	Categoría 3. Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados que han desarrollado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia) del Centro Cultural Salvadoreño Americano.	Punto de vista de la Coordinadora entrevistada.
1	¿Qué competencias nuevas han experimentado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	Departe de la directora, el tipo de liderazgo, en una mejor delegación de las nuevas actividades que se presentan o se modificaron. La directora por ejemplo al no poder participar en un solo rol, asigna a otros maestros. En los docentes también están más involucrados no solo en la asignatura asignada sino en participar en las demás asignaturas, ejemplo de ellos si un maestro falta por enfermedad o por otra causa, hay maestros que lo sustituyen, disponen de su tiempo y adquieren nuevos conocimientos para poder continuar impartiendo las clases a los alumnos, aunque no sean las asignaturas de ellos, para mi ese es un nuevo rol que se experimenta también en esta modalidad para poder cubrir ese espacio. También el uso y manejo de computadoras, herramientas tecnológicas, no solo utilizan la plataforma establecida de Microsft Teams, sino que de manera autónoma utilizan otros programas que benefician el poder desarrollar mejor los contenidos Departe de las coordinadoras se observa una participación más activa, eficaz en sus actividades a realizar. Los coordinadores poseen mejor manejo del uso recursos tecnológico, plataforma y actualización de ellos, mejor comunicación desde la coordinadora de primer año da el seguimiento de las debilidades y fortaleza que posee cada estudiante, dejando expediente de esto. Los coordinadores tienen constante reuniones virtuales y hoy presenciales para dar a conocer alguna información a los padres, docentes. Los alumnos demuestran satisfactoriamente la adaptabilidad al uso de recursos tecnológicos, hay ejemplos de alumnos que les dan idea a los docentes en poder usar herramientas, plataformas y hacer las actividades más dinámicas.
2	¿Cuáles son las competencias que han mejorado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o	Mejor manejo en el uso de las computadoras y recurso tecnológico asignado, de parte de los docentes y coordinadores. Claridad de parte de las actividades estipuladas en la modalidad virtual.

	responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	Mejor socialización de parte de los maestros con los padres de familia u encargado, comunicación más abierta entre los docentes, coordinadores y alumnos.
3	¿Qué roles nuevos han experimentado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	La directora se visualiza mejor capacidad en las tomas de decisiones, mejor capacidad en la delegación de las funciones y actividades de los docentes y coordinadores, mejor interacción entre los docentes y coordinadores, padres de familia. Los docentes prestan mayor atención a los estudiantes que tiene dificultad en su aprendizaje. Docentes con rapidez en aprender a transformar un programa de curso presencial a uno online.
4	¿Cuáles son los roles que han mejorado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	Los profesores muestran mayor empatía con los alumnos, en cuanto a las condiciones y problemas que pueden presentar. Docentes con rapidez en aprender a transformar un programa de curso presencial a uno online. Agradable clima de trabajo en equipo.

Anexo 5. Transcripción de entrevista dirigida a la directora del centro cultural salvadoreño americano) Licda: Magdalena de Avilés.

Nº	Categoría 1. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados implantados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad.	Punto de vista de la Coordinadora entrevistada.
1	¿Cuáles son los mecanismos administrativos nuevos, que se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021, para enfrentar con éxito	El primer paso, estudiar cada una de las plataformas educativas, impartir capacitaciones y analizar la que más herramientas ofrece para la continuidad el aprendizaje de manera remota.

	los desafíos de la nueva normalidad educativa?	
2	¿Qué mecanismos administrativos, de los que ya se tenían, antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la nueva normalidad educativa?	A raíz de la situación actual, se tuvo que modificar la entrega de tareas y las evaluaciones, todo por medio de la plataforma Microsoft Teams y por medio de Microsoft forms, los laboratorios, ya sean de carácter formativo o sanativo.
3	¿Cuáles son los procedimientos administrativos nuevos, que se han desarrollado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021 para enfrentar con éxito los desafíos de la nueva normalidad educativa?	Visitas a las clases virtuales, mensajes de motivación y apoyo a los estudiantes, actividades lúdicas y por supuesto la verificación de las planificaciones apegadas a la modalidad remota.
4	¿Qué procedimientos administrativos, de los que ya se tenían antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la nueva normalidad educativa?	El docente debe reportar a diario a cada una de las coordinadoras y subdirección, los estudiantes ausentes y los que ingresan tarde a sus clases, el coordinador hace la llamada al padre de familia para reportar la situación y evidenciar ante el padre de familia, mediante la captura de pantalla la ausencia del estudiante.
Nº	Categoría 2. Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados implementados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.	PUNTO DE VISTA DE LA ENTREVISTADA.
1	¿Qué estrategias administrativas novedosas o mejoradas se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el contexto de la nueva normalidad educativa?	Pues novedosas es un término amplio, las que estrategias que se aplicaron son las necesarias, por ejemplo, impartir las clases en tiempo real tanto para el estudiante presencial como para el estudiante en educación remota, hacer grupos de apoyo con padres de familia y estudiantes, por mencionar algunas.

2	¿Qué recursos administrativos novedosos o mejorados se han implementados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el tejido de la nueva normalidad educativa?	Los recursos administrativos han sido la adaptación de los equipos con buen audio, cámaras con excelente resolución. Herramientas que permiten el trabajo en aula con pequeños grupos dentro de un aula completa, supervisar el trabajo de cada uno de los grupos. Solicitar a los equipos de trabajo, subir las evidencias para de esa manera evaluar si la metodología o la estrategia están dando resultados significativos.
3	¿Qué medios administrativos novedosos o mejorados implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el escenario de la nueva normalidad educativa?	Dependiendo de la actividad a realizar en aula, así se han elegido las diferentes plataformas.
4	¿Cómo se realiza en el Centro Cultural Salvadoreño Americano el monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la nueva normalidad educativa?	Haciendo un recorrido virtual por las diferentes áreas de trabajo, estando en constante comunicación con personal administrativo como con los docentes.
Nº	Categoría 3. Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados que han desarrollado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia) del Centro Cultural Salvadoreño Americano.	Punto de vista de la Coordinadora entrevistada.
1	¿Qué competencias nuevas han experimentado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período	Aprender a identificar las plataformas que ofrecen mejores herramientas para el aprendizaje y la comunicación virtual

	2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	
2	¿Cuáles son las competencias que han mejorado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	Conocer las diferentes plataformas educativas, mejorar en el área del manejo de la tecnología y recursos informáticos.
3	¿Qué roles nuevos han experimentado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	-Seguimiento, acompañamiento y consejería respecto al trabajo virtual
4	¿Cuáles son los roles que han mejorado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	-Ante todo se he mejorado el rol relacionado con la organización, planificación y seguimiento a los ambientes virtuales.

Anexo 6. transcripción de entrevista dirigida a la coordinadora de Primer Año de Bachillerato). Licda: Katia Martínez.

Nº	Categoría 1. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados implantados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad.	Punto de vista de la Coordinadora entrevistada.
1	¿Cuáles son los mecanismos administrativos nuevos, que se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021, para enfrentar con éxito	Desde que inicio la cuarentena iniciamos con guías por la plataforma de T-box, Se hicieron grupos de alumnos y padres de familia por wasap para poder tener una mejor comunicación con la comunidad educativa.

	los desafíos de la nueva normalidad educativa?	Después se capacitó a la planta docente en el uso de plataformas Google classroom, Microsoft teams, Microsoft form. En el 2021 iniciamos clases semipresenciales. -Por sección se formaron tres grupos, cada grupo tenía comprendida fechas que podían asistir al colegio, máximo once alumnos por aula y el resto de los alumnos recibían sus clases desde casa. Para este rol se capacitó al personal. -Se creó un protocolo de bioseguridad contra Covid 19, antes de ingresar al colegio todos deben cumplir con el protocolo de bioseguridad, tomar temperatura, sanitizar calzado y usar alcohol gel. -En cada pasillo, planta y aula hay alcohol gel para uso de todos
2	¿Qué mecanismos administrativos, de los que ya se tenían, antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la nueva normalidad educativa?	-El uso de la tecnología -Manejo de redes sociales -Mayor conocimiento y uso de plataformas -Más consciencia en el cuidado de la salud -Se entregan las notas de forma virtual, se les hace llegar a los correos de padres y alumnos. -La recuperación se hace virtual. -Los exámenes de periodo los realizan en línea
3	¿Cuáles son los procedimientos administrativos nuevos, que se han desarrollado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021 para enfrentar con éxito los desafíos de la nueva normalidad educativa?	-Impartir clases semipresenciales -Buen uso de plataformas como teams, forms. -En forms se realizan los exámenes y los realizan en línea -Reuniones virtuales con personal de trabajo y con padres de familia -Las tareas se asigna en la plataforma de Microsoft Teams, se programa fecha de inicio y finalización. -Protocolo de bioseguridad, uso de mascarilla, uso de alcohol gel, sanitizar calzado, lavado de manos.
4	¿Qué procedimientos administrativos, de los que ya se tenían antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la nueva normalidad educativa?	-El internet ha mejorado -Preparación de clases virtuales -Variedad de material virtual como videos, documentales, casos de la vida real, para enriquecer las clases. -Los contactos de los compañeros de trabajo y padres de familia los tenemos de inmediato. -Más conocimiento sobre el uso de la tecnología.
Nº	Categoría 2. Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados implementado en el Centro Cultural	PUNTO DE VISTA DE LA ENTREVISTADA.

	Salvadoreño Americano, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.	
1	¿Qué estrategias administrativas novedosas o mejoradas se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el contexto de la nueva normalidad educativa?	-Capacitaciones sobre el uso de plataformas virtuales como teams, form. -Impartir clases semipresenciales con el equipo idóneo. -Hacer todo virtualmente.
2	¿Qué recursos administrativos novedosos o mejorados se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el tejido de la nueva normalidad educativa?	-Recursos que se requieren para impartir clases semipresenciales. -Internet de alta velocidad. -Descargas de las plataformas automáticamente.
3	¿Qué medios administrativos novedosos o mejorados implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el escenario de la nueva normalidad educativa?	-Redes sociales. -Internet. -Mantenimiento en los recursos tecnológicos. -Personal capacitado para dar apoyo que se requiera.
4	¿Cómo se realiza en el Centro Cultural Salvadoreño Americano el monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la nueva normalidad educativa?	-En los grupos de clases están incorporados las autoridades: directora, subdirectora, coordinadora. Se ingresa a las clases de docentes para observar clases. -Los maestros reportan a coordinación los alumnos que no ingresan a clases y no cumplen con tareas o entregan tarde. La coordinadora habla con el alumno y padre de familia para dar seguimiento del caso. -La coordinadora al final de cada periodo revisa si todas las notas están ingresadas antes de entregarlas. -Los alumnos que reprueban al final de periodo se someten a una recuperación para superar nota.

		-Los padres de familia informan al grupo de wasap si un alumno no se ha conectado por falta de energía eléctrica, internet, o porque se le arruino su computadora.
Nº	Categoría 3. Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados que han desarrollado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia) del Centro Cultural Salvadoreño Americano.	Punto de vista de la Coordinadora entrevistada.
1	¿Qué competencias nuevas han experimentado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	-Uso de plataformas. -Buen uso de tecnología. -Los padres de familia tienen que involucrarse más en el aspecto académico de sus hijos. Muchos antes no lo hacían.
2	¿Cuáles son las competencias que han mejorado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	-El uso de la tecnología -Conocimiento y práctica de plataformas virtuales. -El acompañamiento que los padres de familia dan a sus hijos. - Docentes más transformadores, e innovadores
3	¿Qué roles nuevos han experimentado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	-Impartir clases virtuales. -Recibir clases virtuales. -Impartir y recibir reuniones virtuales. -Recibir documentación virtual. -Hay mayor comunicación con padres de familia, y ellos se involucran en el proceso de sus hijos.
4	¿Cuáles son los roles que han mejorado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-	-La dirección brinda mejor acompañamiento con los docentes y coordinadores. -Los coordinadores orientan y apoyan a su equipo de trabajo. En poder Impartir clases virtuales desde casa, Compartir y recibir documentos, Reuniones informativas virtuales. -Padres de familia tienen mayor comunicación con docentes.

	2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	
--	--	--

Anexo 7. transcripción de entrevista dirigida coordinadora de segundo año bachillerato. Lida: Morena Bellosó.

Nº	Categoría 1. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados implantados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad.	Punto de vista de la Coordinadora entrevistada.
1	¿Cuáles son los mecanismos administrativos nuevos, que se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021, para enfrentar con éxito los desafíos de la nueva normalidad educativa?	-Uso de plataformas. -Incorporaciones de director, subdirector, coordinadores a las clases virtuales. -Capturas de códigos de cada clase, con el fin de verificar el desarrollo de las clases. -Creación de documentos en línea para coleccionar información pertinente a los momentos del PEA.
2	¿Qué mecanismos administrativos, de los que ya se tenían, antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la nueva normalidad educativa?	La enseñanza virtual, uso de plataforma para asignación y recepción de tareas
3	¿Cuáles son los procedimientos administrativos nuevos, que se han desarrollado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021 para enfrentar con éxito los desafíos de la nueva normalidad educativa?	Visitas a las clases virtuales, verificación de planificaciones en línea
4	¿Qué procedimientos administrativos, de los que ya se tenían antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la nueva normalidad educativa?	Asignación y recepción de tareas de forma virtual.

Nº	Categoría 2. Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.	PUNTO DE VISTA DE LA ENTREVISTADA.
1	¿Qué estrategias administrativas novedosas o mejoradas se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el contexto de la nueva normalidad educativa?	Presencia en los grupos de clases, valoración de resultados parciales y totales.
2	¿Qué recursos administrativos novedosos o mejorados se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la normalidad educativa?	Implementación y control del trabajo docente en las plataformas. Una de las herramientas que más me gustan son los videos que suben los docentes para darnos explicación de temas. También los libros digitales en inglés.
3	¿Qué medios administrativos novedosos o mejorados implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el escenario de la nueva normalidad educativa?	Uso de diferentes plataformas, y teléfonos inteligentes para la comunicación con los padres y alumnos. Usan el WhatsApp para comunicarse entre padres y docentes en caso de duda y problemas que se den. El teléfono directo para llamar, y el correo institucional.
4	¿Cómo se realiza en el Centro Cultural Salvadoreño Americano el monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y	Ingresando de forma virtual a las diferentes áreas virtuales de trabajo.

	comunicación en la nueva normalidad educativa?	
Nº	Categoría 3. Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados que han desarrollado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia) del Centro Cultural Salvadoreño Americano.	Punto de vista de la Coordinadora entrevistada.
1	¿Qué competencias nuevas han experimentado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la normalidad educativa?	Manejo de equipos y programas informáticos.
2	¿Cuáles son las competencias que han mejorado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	Manejo de tecnologías y recursos informáticos de parte de mis docentes y coordinadores pues utilizan nuevas plataformas y herramientas tecnológicas en las clases y juegos interactivos esto lo hace divertido.
3	¿Qué roles nuevos han experimentado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	Observación y control del trabajo virtual. Los docentes tienen mayor iniciativa en la preparación de mis clases, usan los juegos y hacen divertida las clases. Los docentes usan herramientas diferentes como Prezi para dar a conocer los temas de clases y otras herramientas, los foros de discusión nos ayudan a ser más participativos y reflexivos en analizar esos temas y problemáticas que se dan en clases. Los alumnos también somos más creativos pues se nos da libertad de usar diferentes aplicaciones o herramientas para entregar las tareas, además la participación en línea es evaluada y pues todos participamos en la clase.
4	¿Cuáles son los roles que han mejorado los actores educativos (directora,	El rol verificador del padre de familia, mis padres verifican y están en comunicación con los docentes en mi proceso de aprendizaje.

	coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia), del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa?	El rol verificador del docente en mis clases virtuales, ellos están monitoreando más de cerca mis actividades y participación y asistencia a las clases. Rol de organización del director, subdirector y coordinadores en ambientes virtuales, se observa una buena coordinación en las actividades pues creo que es resultado del trabajo en equipo que tiene mi centro educativo.
--	---	---

Anexo 8. Transcripción de entrevista dirigida a estudiantes de Bachillerato.

N°	Categoría 1. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados implantados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad.	Punto de vista del estudiante.
1	¿Qué procedimientos, programas, actividades administrativas y académicas nuevas se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021, para enfrentar con éxito los desafíos de la pandemia?	Hay muchas actividades que se han realizado entre estas están la semi presencial, en grupos de 15. Se observa la planificación de mis actividades a realizar pues están organizadas por fechas y nos dan tiempo necesario para entregarlas, al igual nuestra exposiciones grupales e individuales.
2	¿Qué procedimientos, programas, actividades administrativas y académicas, los ya se tenían, antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la pandemia?	Se implementaron en las clases de inglés libros virtuales, capacitaciones de cómo trabajar en equipo los docentes virtualmente.
3	¿De los programas educativos, asignaturas, o contenidos que se tenían antes de los años 2019-2021, cuáles son los que consideras que han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la pandemia?	El Centro Cultural Salvadoreño Americano si ha perfeccionado la manera que nuestros maestros nos preparan las clases y nos enseñan los contenidos, el programa de ATB, fue mejorado, se asignaron nuevas asignaturas, por ejemplo: emprendedurismos, contabilidad y materias de inglés como Introduction to Translation en English for Tourism.
4	¿Qué plataformas digitales se utilizan en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para desarrollar las clases virtuales?	✓ Plataformas Microsoft teams. ✓ Programa de office.
5	¿Qué aplicaciones virtuales se utilizan en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para desarrollar las clases virtuales?	✓ Plataformas Microsoft teams. ✓ Programa de office.

N°	Categoría 2. Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.	Punto de vista del estudiante.
1	¿Qué actividades novedosas o mejoradas se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el contexto de la pandemia?	Los docentes han recibido capacitaciones para darnos un mejor aprendizaje en línea.
2	¿Consideras que El Centro Cultural Salvadoreño Americano ha organizado actividades de apoyo para aplicar refuerzos académicos a estudiantes que presenta bajo rendimiento, en el período 2019-2021, en la modalidad educativa implementada?	Durante las clases a distancia impartidas por los docentes ellos siempre dejan espacios para que el alumno pueda expresar sus dudas del tema impartido, en las plataformas que utilizamos y también fuera del horario de las clases si tengo duda de alguna tarea o actividad ellos contestan vía WhatsApp.
3	¿Consideras que en tu proceso de enseñanza y aprendizaje impartida en el Centro Escolar Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, ha implementado novedosas o mejoradas Tecnologías de Información y comunicación en el contexto de la normalidad educativa a distancia?	Si es evidente durante el año 2019, se incorporaron los televisores a cada aula, esto hacía que se nos facilitara más el aprendizaje. La incorporación de computadoras y cámaras para los docentes en cada aula también es implementación que existe en el aula.
4	¿Conoces algunos recursos personales, materiales y técnicos, novedosos o mejorados que se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la pandemia?	Si he observado que han contratado nuevos docentes, los docentes ocupan las plataformas que están a su disposición y cada docente está muy bien calificado y maneja su asignatura en línea. Los recursos que se implementaron son Televisores, computadoras y videocámaras y proyectores.
5	¿Cómo se realiza en el Centro Cultural Salvadoreño Americano el monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021?	Nuestros docentes en la modalidad virtual monitorean constantemente que estemos presentes en nuestras clases, nos exigen el uso de la cámara que este encendida para tomar asistencia, esto cuenta para nuestra evaluación, también la activa participación en clases cuenta mucho. Nuestros docentes también son monitoreados en las clases virtuales, me he dado cuenta de que a veces monitorea la subdirectora y el Licenciado Mendoza. (acreditador).
6	¿Conoces algunos mecanismos de evaluación y supervisión al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los	No.

	años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la educativa a distancia?	
7	¿Observas actualizaciones durante los años 2019-2021, según la nueva modalidad educativa que el Centro Cultural Salvadoreño Americano ha implementado nuevas técnicas de supervisión de parte de tus de coordinadores y directora, en la nueva normalidad educativa a distancia?	Se observa que la directora y coordinadores muchas veces están en la clase en línea monitoreando los contenidos que mi docente está impartiendo. En cuanto al monitoreo del docente, debo de tener conectada y encendida la cámara y la participación en clases es evaluada.

N°	Categoría 3. Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados que han desarrollado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia) del Centro Cultural Salvadoreño Americano.	Punto de vista del estudiante.
1	¿Los docentes poseen autonomía en la utilización de nuevos recursos, herramientas pedagógicas, y evaluación en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, durante el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa en la nueva modalidad a distancia?	Si. Muchos docentes antes usaban para preparar sus clases Power Point, hoy se observa que usan prezi como herramienta, esto hace que la clase sea más interactiva y dinámica. También la utilización de aplicación de Padlet, facilita la participación de los alumnos en los proyectos. La evaluación colaborativa es posible con Padlet, al utilizar la opción "Premiar" con estrellas, votos, calificaciones o corazones. Nos daban preguntas y todos conversamos la respuesta. Kahoot, es como un quiz en forma de juego y nosotros las contestamos, donde se dan actividades de opción múltiple, actividades de ordenar es muy divertido e interactivo.
2	¿En la nueva modalidad educativa a distancia implementada en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, observas mayor autonomía de parte de tus docentes, en la realización de tus actividades, uso de herramientas tecnológicas?	Sí, he sabido que muchos docentes han tomado nuevos cursos para actualizar sus conocimientos tecnológicos y así satisfacer a los alumnos que somos nosotros.
3	¿El Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, en la implementación de la nueva modalidad educativa a distancia, ofrece equipo de soporte técnico o pedagógico, que responde con rapidez a tus necesidades o dudas administrativas y pedagógicas?	-Por medio de la plataforma Microsoft Teams. -WhatsApp. -Correo Institucional fueron los medios de comunicarnos cuando existen problemas técnicos. Al principio de tener esta modalidad a distancia existieron muchos problemas, bloqueo de cuentas institucional, la institución nos dio bastante soporte técnico.

		Ejemplo de eso fue para la prueba avanza estuvieron apoyándonos en soporte técnico.
4	¿Observas que en el Centro Cultural Salvadoreño Americano ha realizado un mejor trabajo de equipo compartido entre el director, coordinadores, docentes, estudiantes, padres o responsables de familia, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa a distancia?	Si, los padres de familia han tenido mayor comunicación, antes mis padres no tenían los números de celular de mis docentes hoy si los tiene pues tenemos grupos de wasap de las materias y docentes y es una forma directa de comunicarnos más entre docentes, coordinadores y los padres de familia. Departe del director con los maestros no sé la forma de evaluar. Mis docentes son más eficaces, y su coordinación está bien, los tres coordinadores ejercen su eficacia en su rol. Las clases son más interactivas pues hay momentos donde debatimos temas, problemas y todos participamos.
5	¿Tus padres o responsables te acompañan satisfactoriamente en tu proceso y aprendizajes en la modalidad educativa a distancia implementada en Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021?	Si, a pesar de que yo siempre he sido una alumna muy dependiente en mis tareas, pero en proporcionarme mis nuevos recursos tecnológicos a utilizar mis padres me lo han proporcionada para poder recibir mis clases y hacer mis tareas.

Anexo 9. Transcripción de entrevista dirigida a estudiantes

Estudiante: Keila Natalie Deras.

3º Año sección "B".

Nº	Categoría 1. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados implantados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad.	Punto de vista del estudiante.
1	¿Qué procedimientos, programas, actividades administrativas y académicas nuevas se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021, para enfrentar con éxito los desafíos de la pandemia?	-Pagos de colegios virtuales, página de colegio y banca móvil. -Existe mayor comunicación, en información académica, en la página del centro educativo. -Mayor atención al cliente brindando un servicio de mayor eficacia.
2	¿Qué procedimientos, programas, actividades administrativas y académicas, los ya se tenían, antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural	Si. considero la organización en la administración ha mejorado, se observa una mejor coordinación en las tareas y acompañamiento.

	Salvadoreño Americano para enfrentar la pandemia?	
3	¿De los programas educativos, asignaturas, o contenidos que se tenían antes de los años 2019-2021, cuales consideras que han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la pandemia?	Si. ha perfeccionado la manera que nuestros maestros nos dan a conocer los contenidos es más interactivos y a veces divertido porque usan herramientas tecnológicas donde aplican juegos, los contenidos los preparan de manera diferente, el programa de ATB, fue mejorado, se asignaron nuevas asignaturas, por ejemplo: emprendedurismos, contabilidad y materias de inglés como Introduction to Translation en English for Tourism.
4	¿Qué plataformas digitales se utilizan en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para desarrollar las clases virtuales?	✓ Microft Teams ✓ Office
5	¿Qué aplicaciones virtuales se utilizan en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para desarrollar las clases virtuales?	

N°	Categoría 2. Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.	Punto de vista del estudiante.
1	¿Qué actividades novedosas o mejoradas se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el contexto de la pandemia?	-Uso de plataforma virtual. -Capacitaciones a los docentes. -Atención pronta a los alumnos y padres de familia en caso de problemas en colegiatura y otros.
2	¿Consideras que El Centro Cultural Salvadoreño Americano ha organizado actividades de apoyo para aplicar refuerzos académicos a estudiantes que presentan bajo rendimiento, en el período 2019-2021, en la modalidad educativa implementada?	Considero que sí, pues cada terminación del tercer periodo hay recuperación de materia, y hay un apoyo en casos de llevar bajo rendimiento en las materias.
3	¿Consideras que en tu proceso de enseñanza y aprendizaje impartida en el Centro Escolar Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, ha implementado novedosas o mejoradas Tecnologías de Información y comunicación en el contexto de la normalidad educativa a distancia?	Sí, porque se utilizan las computadoras, tenemos cuadernos digitales en Microsoft Team, libros digitales y ellos nos comparten pantallas.
4	¿Conoces algunos recursos personales, materiales y técnicos, novedosos o mejorados se han	Incorporación de computadoras y cámaras en cada salón de clases, micrófonos.

	implementados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la pandemia?	El internet ha mejorado en la banda, es más rápido. Nuevas computadoras con mejor calidad. Docentes están más capacitados y muy bien calificados.
5	¿Cómo se realiza en el Centro Cultural Salvadoreño Americano el monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021?	Nos monitorean de parte de la administración y de los docentes por medio de las cámaras para comprobar la asistencia y participación en clases, hay una lista de participantes. Mejor ordenamiento y rapidez en las evaluaciones en el reporte final de las notas. La plataforma que usamos ayuda a los maestros a verificar quienes son los alumnos que suben la tarea en las fechas indicadas y ellos observan por medio de ella quienes entregan, quienes las ven y quienes no la realicen. Anexan rubricas de las tareas grupales o individuales y los porcentajes a evaluar de cada actividad. Los maestros son evaluados por parte de los coordinadores, director subdirectora cada cierto tiempo.
6	¿Conoces algunos mecanismos de evaluación y supervisión al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la educativa a distancia?	Supervisión a los docentes en clases.
7	¿Observas actualizaciones durante los años 2019-2021, según la nueva modalidad educativa que el Centro Cultural Salvadoreño Americano ha implementado nuevas técnicas de supervisión de parte de tus de coordinadores y directora, en la nueva normalidad educativa a distancia?	La supervisión de parte de la dirección y de los coordinadores tanto para mis docentes como para los alumnos, ellos monitorean las clases se observa la presencia de ellos para evaluar si los docentes están cumpliendo con los contenidos y si estamos participando en clases. Observo una mejor vigilancia de parte de los coordinadores y dirección pues en cualquier momento pueden ingresar a la clase en línea.

N°	Categoría 3. Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados que han desarrollado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia) del Centro Cultural Salvadoreño Americano.	Punto de vista del estudiante.
----	--	---------------------------------------

1	¿Los docentes poseen autonomía en la utilización de nuevos recursos, herramientas pedagógicas, y evaluación del Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa en la nueva modalidad a distancia?	Los maestros hablan libre de los temas, y también nos dan libertad en las clases y actividades. Las clases son más dinámicas, juegos que nos ayudan, ellos pasan link para que nos apoyemos por medio de juegos.
2	¿En la nueva modalidad educativa a distancia implementada en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, observas mayor autonomía de parte de tus docentes, en la realización de tus actividades, uso de herramientas tecnológicas?	Si, los docentes utilizan los videos que nos dejan en la plataforma y podemos tener más claro el tema y aclarar dudas, también los foros de discusión nos ayudan a participar con el docente y los compañeros.
3	¿El Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, en la implementación de la nueva modalidad educativa a distancia, ofrece equipo de soporte técnico o pedagógico, que responde con rapidez a tus necesidades o dudas administrativas y pedagógicas?	He conocido casos de mis compañeras, problemas con los pagos en la colegiatura, pero ellos mandan evidencia que se han realizado pagos. Mis docentes me ayudan en cualquier duda son más empáticos y me motivan en mis clases, ofrecen videos explicativos de los temas que nos ayudan a resolver nuestras dudas. Al tener dudas o inquietud sobre una actividad me comunico con el docente o docente de mi asignatura o la coordinadora y ella está pendiente de mis problemas.
4	¿Observas que en el Centro Cultural Salvadoreño Americano ha realizado un mejor trabajo de equipo compartido entre el director, coordinadores, docentes, estudiantes, padres o responsables de familia, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa a distancia?	Sí, yo he observado una mejor participación y comunicación de parte de mis docentes y coordinadores. Las secciones están bien organizadas. Los maestros tienen claro sus indicadores de logros. La administración tiene mayor comunicación con los padres (pagos, apoyo técnico y pedagógico) Los estudiantes sin tanta distracción estamos más interactuando en clase, nuestras actividades a realizar podemos construir y usar diferentes herramientas.
5	¿Tus padres o responsables te acompañan satisfactoriamente en tu proceso y aprendizajes en la nueva modalidad educativa a distancia implementada en Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021?	Si estoy muy satisfecha con mis padres, ellos respetan mis tiempos de clases y actividades, y en lo económico y en compras de recursos ellos me apoyan. Mis padres están más involucrados en mis tareas y me ayudan en lo que pueden, para realizar mis actividades.

Anexo 10. Transcripción de entrevista dirigida a estudiantes
Estudiante: Walter Alcides **3º Año sección “B”.**

Nº	Categoría 1. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados implantados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad.	Punto de vista del estudiante
1	¿Qué procedimientos, programas, actividades administrativas y académicas nuevas se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021, para enfrentar con éxito los desafíos de la pandemia?	Suspender las clases presenciales e implementar clases virtuales para evitar el contagio en los estudiantes del Centro Cultural. El método de pago podría ser uno “Pagadito”, el cual nos evita ir al colegio para efectuar cualquier pago.
2	¿Qué procedimientos, programas, actividades administrativas y académicas, de los que ya se tenían, antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la pandemia?	Evitar las aglomeraciones de demasiadas personas o estudiantes, y en estos últimos años se ha mejorado en eso, debido a la pandemia. Mejor agilidad en el proceso de pagos de matrícula y pagos. Mejor comunicación por la página institucional sobre información que deseen dar a conocer.
3	¿De los programas educativos, asignaturas, o contenidos que se tenían antes de los años 2019-2021, cuáles son los que consideras que han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la pandemia?	El ATB, ya que se ha evitado el contagio de los estudiantes de dicho programa.
4	¿Qué plataformas digitales se utilizan en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para desarrollar las clases virtuales?	Al inicio se utilizaba la plataforma Zoom, pero actualmente utilizamos la plataforma de Microsoft Teams.
5	¿Qué aplicaciones virtuales se utilizan en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para desarrollar las clases virtuales?	Microsoft Teams. Office 365.

Nº	Categoría 2. Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.	Punto de vista del estudiante.
----	---	--------------------------------

1	¿Qué actividades novedosas o mejoradas se han implementados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el contexto de la pandemia?	Las capacitaciones a los docentes para el mejor uso de las tecnologías.
2	¿Consideras que el Centro Cultural Salvadoreño Americano ha organizado actividades de apoyo para aplicar refuerzos académicos a estudiantes que presenta bajo rendimiento, en el período 2019-2021, en la modalidad educativa implementada?	Si, los refuerzos académicos siempre han sido implementados de forma presencial y de forma virtual.
3	¿Consideras que en tu proceso de enseñanza y aprendizaje impartida en el Centro Escolar Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, ha implementado novedosas o mejoradas Tecnologías de Información y comunicación en el contexto de la normalidad educativa a distancia?	Podría ser, porque aprendemos cosas nuevas referentes a las plataformas y de forma tecnológica, en general. Se han incorporado en las aulas televisores, nuevas computadoras con sus videocámaras,
4	¿Conoces algunos recursos personales, materiales y técnicos, novedosos o mejorados que se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la pandemia?	Si, las instalaciones poseen computadoras y cámaras. Los docentes están mejor preparados en impartir las clases. Proyectores, Televisores. El internet hoy es mas de mayor banda ancha y rapidez.
5	¿Cómo se realiza en el Centro Cultural Salvadoreño Americano el monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021?	El monitoreo lo realizan muy bien, los maestros siempre están al pendiente de las evaluaciones de cada estudiante.
6	¿Conoces algunos mecanismos de evaluación y supervisión al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la educativa a distancia?	Conversar por privado con el estudiante, y así comentarle las evaluaciones y todo lo necesario.
7	¿Observas actualizaciones durante los años 2019-2021, según la nueva modalidad educativa que el Centro Cultural Salvadoreño Americano ha	Se han implementado bastantes cambios, como por ejemplo que un coordinador o directora ingrese a las

	implementado nuevas técnicas de supervisión de parte de tus de coordinadores y directora, en la nueva normalidad educación a distancia?	clases para observar que todo esté en orden con los estudiantes
--	---	---

N°	Categoría 3. Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados que han desarrollado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia) del Centro Cultural Salvadoreño Americano.	Punto de vista del estudiante.
1	¿Los docentes poseen autonomía en la utilización de nuevos recursos, herramientas pedagógicas, y evaluación Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa en la nueva modalidad a distancia?	Si las actividades programadas y que realizan son interactivas y participativas, por ejemplo, los foros y algunos juegos con herramientas tecnológicas que utilizan.
2	¿En la nueva modalidad educativa a distancia implementada en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, observas mayor autonomía de parte de tus docentes, en la realización de tus actividades, uso de herramientas tecnológicas?	Los docentes preparan sus clases usando nuevos materiales tecnológicos, y nos motivan a utilizar también recursos tecnológicos innovadores para nuestras actividades pudiendo realizar las tareas con diferentes herramientas.
3	¿El Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, en la implementación de la nueva modalidad educativa a distancia, ofrece equipo de soporte técnico o pedagógico, que responde con rapidez a tus necesidades o dudas administrativas y pedagógicas?	Si, tienen muy buena atención hacia sus estudiantes. Contestar rápido el teléfono de la institución y correo institucional.
4	¿Observas que en el Centro Cultural Salvadoreño Americano ha realizado un mejor trabajo de equipo compartido entre el director, coordinadores, docentes, estudiantes, padres o responsables de familia, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa a distancia?	. Si se observa una buena coordinación de equipo de los docentes y coordinadores. Se observa una buena comunicación de información a trasladar a los padres de familia y los alumnos, de parte de los directores con los docentes y coordinadores pues las actividades están coordinadas.

		Se observa más empatía con los docentes, cuando tenemos problemas o dificultades en el aprendizaje. Las clases son más divertidas porque se usan juegos y más interactivas.
5	¿Tus padres o responsables te acompañan satisfactoriamente en tu proceso y aprendizajes en la nueva modalidad educativa a distancia implementada en Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021?	Si, en mi caso sería mi mamá y mi hermano, siempre están pendientes de mi proceso de aprendizaje. Me apoyan en el área financiera y ayuda a mis tareas es poca pues yo estoy grande y me gusta hacer solo mis actividades. Pero respetan mis tiempos de clases virtuales y si me ayudan en los recursos a utilizar.

Anexo 11. Transcripción de entrevista dirigida a estudiantes

Estudiante: Xiomara Larios

2º AÑO DE BACHILLERATO.

Nº	Categoría 1. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados implantados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad.	Punto de vista del estudiante.
1	¿Qué procedimientos, programas, actividades administrativas y académicas nuevas se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021, para enfrentar con éxito los desafíos de la pandemia?	Algunos de los programas que se implementaron durante la pandemia, fueron muchas plataformas de estudio, para hacer más eficiente el proceso de recibir clases en los horarios correspondientes. Fue hasta un par de meses después que empezamos a utilizar una sola plataforma y desde 2020 hasta el día de hoy seguimos utilizando la misma, (Teams).
2	¿Qué procedimientos, programas, actividades administrativas y académicas, de los que ya se tenían, antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la pandemia?	Desde 2019 se podía pagar en línea la colegiatura, mensualidad o el recibo que quisiéramos cancelar, sin embargo, la pandemia hizo que este proceso se perfeccionara y ahora hay muchas maneras de cancelar los pagos, incluso podemos reportar los pagos desde un formulario que pide comprobante de la transferencia.
3	¿De los programas educativos, asignaturas, o contenidos que se tenían antes de los años 2019-2021, cuáles son los que consideras que han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la pandemia?	Ha mejorado mucho la preparación de las formas en las que los docentes imparten clases no es una tarea fácil tener seguimiento de más de cien estudiantes, claro hablando de estudiantes de diferentes secciones. También mejoraron el programa de ATB implementaron nuevas asignaturas como, emprendedurismo, contabilidad o materias en inglés como Introduction to Translation y English for Tourism.

4	¿Qué plataformas digitales se utilizan en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para desarrollar las clases virtuales?	Desde 2020 se utiliza Microsoft Teams
5	¿Qué aplicaciones virtuales se utilizan en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para desarrollar las clases virtuales?	Depende de cada maestro y de la asignatura que imparta, por ejemplo, para Informática hay una hora asignada a Mecanografía, entonces optan por usar diferentes programas como Mecanet que nos ayuda con el desarrollo de la actividad, también se utiliza WhatsApp para informar de una forma rápida o mandar archivos que podrían servir para reforzar contenidos.

Nº	Categoría 2. Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.	Punto de vista del estudiante.
1	¿Qué actividades novedosas o mejoradas se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el contexto de la pandemia?	Se mejoró gradualmente el seguimiento del aprendizaje de cada estudiante, los docentes están implementando estrategias de entretenimiento dentro de las clases, sin salirse del contenido que les corresponde enseñar.
2	¿Consideras que El Centro Cultural Salvadoreño Americano ha organizado actividades de apoyo para aplicar refuerzos académicos a estudiantes que presenta bajo rendimiento, en el período 2019-2021, en la modalidad educativa implementada?	Considero que sí, nunca ha sido mi experiencia, pero he podido notar que los docentes van de la mano con ellos, impulsando a que mejoren su rendimiento y esfuerzo académico, normalmente se imparten clases para esas personas, en periodo de recuperación, pero incluso antes cualquiera puede recurrir a pedir orientación y los docentes responden las dudas
3	¿Consideras que en tu proceso de enseñanza y aprendizaje impartida en el Centro Escolar Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, ha implementado novedosas o mejoradas Tecnologías de Información y comunicación en el contexto de la normalidad educación a distancia?	Sí, la modalidad virtual no ha sido impedimento para acrecentar mi aprendizaje, he aprendido mucho a pesar de todo lo que hemos pasado estos últimos años. Y considero que nos mantienen al tanto de las nuevas demandas del mundo tecnológico.
	¿Conoces algunos recursos personales, materiales y técnicos,	Uso de correo institucional, Uso de wasap, teléfono directo para atender necesidades administrativas, de enseñanza y aprendizaje u otros.

4	novedosos o mejorados se han implementados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la pandemia?	Sí, todas esas opciones nos han brindado las autoridades del colegio, para facilitarnos el aprendizaje en la modalidad virtual.
5	¿Cómo se realiza en el Centro Cultural Salvadoreño Americano el monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021?	Durante el desarrollo de las clases cada maestro tiene una forma diferente de evaluar, pero aun así muchas son similares, como dejar actividades formativas, como guías de trabajo, en el tiempo de la hora clase y al finalizar se envía un documento, o una foto del trabajo realizado y los docentes califican de acuerdo con el contenido que los estudiantes alcanzamos a completar.
6	¿Conoces algunos mecanismos de evaluación y supervisión al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la educación a distancia?	Sí, en semana de actividades asignan guías de trabajo que evalúan mediante rúbricas, el docente es quien decide la modalidad de evaluación, puede ser exposición o un documento. O si deciden que se desarrolle dentro de la clase hacen pequeñas salas con grupos de 2-6 y ellos van entrando a cada una para ver el avance de cada grupo. Nos proporcionan una rúbrica donde están las actividades específicas a realizar, su puntaje y las fechas a entregar, se observa una excelente organización.
7	¿Observas actualizaciones durante los años 2019-2021, según la nueva modalidad educativa que el Centro Cultural Salvadoreño Americano ha implementado nuevas técnicas de supervisión de parte de tus de coordinadores y directora, en la nueva normalidad educativa a distancia?	Sí creo que les facilita entrar a supervisar el desarrollo de cada clase, porque no tienen que trasladarse de un lugar a otro, pueden hacerlo sin necesidad de moverse físicamente.

N°	Categoría 3. Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados que han desarrollado los actores educativos directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia del Centro Cultural Salvadoreño Americano.	Punto de vista del estudiante.
1	¿Los docentes poseen autonomía en la utilización de nuevos recursos, herramientas pedagógicas, y evaluación en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa en la nueva modalidad a distancia?	Sí, considero que todos tienen un buen nivel de aprendizaje en los nuevos recursos tecnológicos y herramientas.

2	¿En la nueva modalidad educativa a distancia implementada en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, observas mayor autonomía de parte de tus docentes, en la realización de tus actividades, uso de herramientas tecnológicas?	Sí, creo que de esa forma la modalidad facilita la forma de calificación en las evaluaciones. Los docentes hacen más interactivas las clases y usan diferentes herramientas.
3	¿El Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, en la implementación de la nueva modalidad educativa a distancia, ofrece equipo de soporte técnico o pedagógico, que responde con rapidez a tus necesidades o dudas administrativas y pedagógicas?	Nos ofrecen soporte técnico, nos ayudan a resolver problemas que surgen con cuentas de la plataforma más que todos. Tengo rápida respuesta de mis problemas de parte de mis docentes y administración educativa.
4	¿Observas que en el Centro Cultural Salvadoreño Americano ha realizado un mejor trabajo de equipo compartido entre el director, coordinadores, docentes, estudiantes, padres o responsables de familia, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educación a distancia?	Creo que han mantenido un buen trabajo en equipo estos últimos años (2019-2021).
5	¿Tus padres o responsables te acompañan satisfactoriamente en tu proceso y aprendizajes en la nueva modalidad educativa a distancia implementada en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021?	Sí, mis padres me apoyan incondicionalmente en mi proceso educativo, en proporcionarme los recursos educativos y estar pendiente de mis pagos de colegiatura y ayudarme en mis actividades.

Anexo 12. Transcripción de entrevista dirigida a estudiantes
Estudiantes: Nicole Pineda 2º AÑO DE BACHILLERATO.

N°	Categoría 1. Mecanismos y procedimientos administrativos nuevos o mejorados implantados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para enfrentar los desafíos de la nueva normalidad.	Punto de vista del estudiante.
1	¿Qué procedimientos, programas, actividades administrativas y académicas nuevas se han implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en los años 2019-2021, para enfrentar con éxito los desafíos de la pandemia?	Se ha incorporado la atención virtual, tanto en las clases, atención al cliente y pagos de la institución.
2	¿Qué procedimientos, programas, actividades administrativas y académicas, de los que ya se tenían, antes de los años 2019-2021, se han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la pandemia?	Pues la atención y educación del colegio se ha perfeccionado ya que incluyen diferentes recursos para la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, además se han incluido nuevas materias.
3	¿De los programas educativos, asignaturas, o contenidos que se tenían antes de los años 2019-2021, cuáles son los que consideras que han mejorado o perfeccionado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano para enfrentar la pandemia?	La verdad se ha mejorado todas las materias, pero las que más destacan son: Informática e inglés.
4	¿Qué plataformas digitales se utilizan en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para desarrollar las clases virtuales?	Se utiliza todo el paquete Microsoft Office 365 pero el que más se utiliza es Microsoft Teams.
5	¿Qué aplicaciones virtuales se utilizan en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para desarrollar las clases virtuales?	Se utiliza todo el paquete Microsoft Office 365 pero el que más se utiliza es Microsoft Teams.

N°	Categoría 2. Estrategias, recursos y medios administrativos novedosos o mejorados implementado en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.	Punto de vista del estudiante.
	¿Qué actividades novedosas o mejoradas se han implementados en el Centro Cultural Salvadoreño	Lo novedoso que ha implementado el CCSA es que todas las actividades que se tenían presencialmente

1	Americano durante los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en el contexto de la pandemia?	se están realizando, pero de forma virtual, un ejemplo son las celebraciones como san Valentín
2	¿Consideras que el Centro Cultural Salvadoreño Americano ha organizado actividades de apoyo para aplicar refuerzos académicos a estudiantes que presentan bajo rendimiento, en el período 2019-2021, en la modalidad educativa implementada?	Si, ya que después de cada examen de periodo, se reparte un refuerzo para todos los alumnos y recuperación para las personas que han dejado la materia.
3	¿Consideras que en tu proceso de enseñanza y aprendizaje impartida en el Centro Escolar Salvadoreño Americano durante los años 2019-2021, ha implementado novedosas o mejoradas Tecnologías de Información y comunicación en el contexto de la normalidad educativa a distancia?	. Si. los maestros han utilizado diferentes recursos para la enseñanza y eso hace que el aprendizaje sea ideal.
4	¿Conoces algunos recursos personales, materiales y técnicos, novedosos o mejorados se han implementados en el Centro Cultural Salvadoreño Americano en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la pandemia?	A través de las clases se han utilizado muchos como los libros digitales, las plataformas de ejercicios de los libros, zoom, teams, kahoot y muchos más. Y todos los anteriormente mencionados. He sabido que han contratado nuevos docentes y estos están muy bien preparados.
5	¿Cómo se realiza en el Centro Cultural Salvadoreño Americano el monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021?	Las actividades de grupales son las integradoras e incluso cotidianas y estas se realizan en horas clase, mediante "break out romos" o con subgrupos de la misma llamada y las evaluaciones individuales se realizan en guías de trabajo o en exámenes en forma de formulario/ encuesta.
6	¿Conoces algunos mecanismos de evaluación y supervisión al desempeño individual y grupal de las actividades administrativas en los años 2019-2021, para el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación en la educación a distancia?	Se evalúa la participación en clase, si esta la cámara encendida y si convive con sus demás compañeros.
	¿Observas actualizaciones durante los años 2019-2021, según la nueva	Si, ya que el año 2020 y 2021 no nos exigían cámara activa, pero este año si se ha implementado y los

7	modalidad educativa que el Centro Cultural Salvadoreño Americano ha implementado nuevas técnicas de supervisión de parte de tus de coordinadores y directora, en la nueva normalidad educativa a distancia?	resultados son satisfactorios ya que las clases son más amenas. Mejor supervisión existe de parte de los coordinadores, directora y subdirectora en cualquier momento están presente en las clases virtuales.
---	---	--

N°	Categoría 3. Competencias y roles administrativos nuevos o mejorados que han desarrollado los actores educativos (directora, coordinadores, docentes, estudiantes, padres, madres o responsables de familia) del Centro Cultural Salvadoreño Americano.	Punto de vista del estudiante.
1	¿Los docentes poseen autonomía en la utilización de nuevos recursos, herramientas pedagógicas, y evaluación Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa en la modalidad a distancia?	Si, ya que cada maestro tiene su propia manera de enseñar y cada uno utiliza diferentes recursos. Cada maestro posee sus computadoras y su equipo en cada clase, esto ayuda a que tenga sus herramientas y preparar mejor mis clases y de mis compañeros y los docentes son más creativos en sus clases.
2	¿En la nueva modalidad educativa a distancia implementada en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, observas mayor autonomía de parte de tus docentes, en la realización de tus actividades, uso de herramientas tecnológicas?	Los docentes están a la vanguardia con las herramientas tecnológicas porque ellos siempre están a la busca de nuevas maneras de enseñar, eso hace interesante las clases.
3	¿El Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021, en la implementación de la nueva modalidad educativa a distancia, ofrece equipo de soporte técnico o pedagógico, que responde con rapidez a tus necesidades o dudas administrativas y pedagógicas?	Si, ya que existe el área de soporte técnico, el cual ayuda con cuestiones como los correos institucionales y plataformas. También existe una mejor comunicación con los docentes y personal de autoridad ya que con solo mandar un mensaje nos comunicamos.
4	¿Observas que en el Centro Cultural Salvadoreño Americano ha realizado un mejor trabajo de equipo compartido entre el director, coordinadores, docentes, estudiantes, padres o responsables de familia, en el período 2019-2021 para enfrentar la nueva normalidad educativa a distancia?	Si, ya que se realizan reuniones más constantes y se han creado grupos de apoyo para padres y docentes.

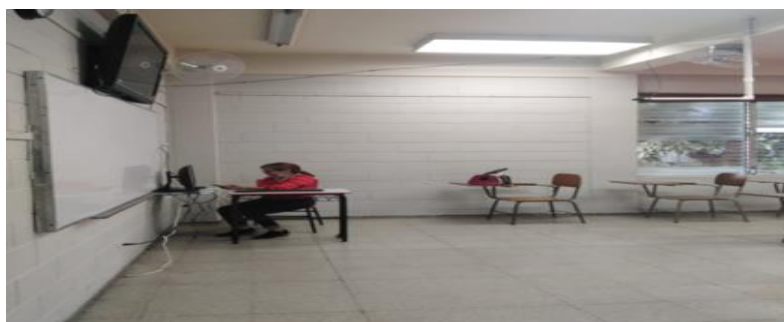
5	¿Tus padres o responsables, te acompañan satisfactoriamente en tu proceso y aprendizaje en la modalidad educativa a distancia implementada en el Centro Cultural Salvadoreño Americano, en el período 2019-2021?	Si, mis padres siempre han estado pendiente de mi educación y los avances que el CCSA me ha ofrecido y ellos siempre han colaborado con la institución para obtener resultados excelentes. Me siento motivada con la ayuda que me brindan mis padres, están pendiente de los pagos y de mis materiales a utilizar, aunque las tareas me gusta realizarlas sola, pero si ellos me ayudan en lo que pueden.
---	---	---

Anexos 13 fotografías de procesos virtuales y presenciales realizados con los estudiantes y coordinadores de la Comunidad Educativa del Centro Cultural Salvadoreño.





Anexos 14 fotografías de salones de clase y recurso tecnológicos.



Salones de Clases (Televisión y Computadoras Instaladas)



RECURSO DIDACTICO NUEVO INGRESADO PARA LOS DOCENTE