



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA UNA
GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CENTRO EDUCATIVO EN CANTÓN EL PINAR,
SAN IGNACIO, CHALATENANGO.**

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

**PRESENTADO POR
KRISCIA YASMIN MENA POSADA**

**ASESOR
MCC. JOSÉ DANIEL GUZMÁN AVILÉS**

OCTUBRE DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

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

**LICENCIADO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

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

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

SAN SALVADOR, OCTUBRE 2024



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

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Maestro Steven Wilfredo Beltrán Najarro
Presidente**

**Maestro Jaime Ernesto Rivera Quintanilla
Primer Vocal**

**Maestra Marta Cleotilde Pineda de Miranda
Segundo Vocal**

**Maestro José Daniel Guzmán Avilés
Asesor**



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

Mes: OCTUBRE

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día veintidós de octubre del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CENTRO EDUCATIVO CANTÓN EL PINAR, SAN IGNACIO, CHALATENANGO", presentado por la: LCDA. KRISCIA YASMÍN MENA POSADA, 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. STEVEN WILFREDO BELTRÁN NAJARRO
Presidente

MTRO. JAIME ERNESTO RIVERA QUINTANILLA
1er. Vocal

MTRA. MARTA CLEOTILDE PINEDA DE MIRANDA
2do. Vocal

LCDA. KRISCIA YASMÍN MENA POSADA
Sustentante

DEDICATORIAS

A mis padres (Enrique e Irma)

Por siempre confiar en mí y ser un apoyo constante, motivarme durante todo el proceso de formación profesional. Las metas alcanzadas, reflejan el apoyo que continuamente me han dado. Dedico esta tesis a Enrique Mena e Irma Posada, (mis padres) mi mayor inspiración por su profesionalismo y ejemplo para salir adelante.

A mi esposo (Jorge Rivera)

El crecimiento personal y profesional que he alcanzado ahora que concluyo esta tesis me producen un gran orgullo. He disfrutado trabajar sola, pero siempre obtendré el resultado perfecto si lo realizo con la compañía perfecta. En el camino se han presentado aprietos y tus consejos me devolvieron al camino de investigación, gracias por ser parte de mi crecimiento.

A mi hermano (Xavier Mena)

Por ser un ejemplo de investigador y tomarse el tiempo de compartir sus conocimientos conmigo.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a los miembros de la comunidad educativa del Centro Educativo Cantón El Pinar, en especial al director de la escuela, por haberme abierto las puertas y siempre brindarme lo necesario para concluir con la investigación.

A mis padres, esposo y hermano por su amor incondicional, comprensión y soporte. Agradezco todo el apoyo que me han brindado en todas las decisiones que he tomado, también por respetarlas.

Gracias a mi amiga Keren sus mensajes y llamadas que siempre reforzaban la confianza en mí misma. Gracias por estar pendiente de mi investigación por leerla y darme sus recomendaciones.

Un agradecimiento especial al maestro José Guzmán, asesor de esta tesis por su profesionalismo se ha convertido en un modelo para mi vida y un ejemplo de profesional, gracias a sus palabras de apoyo por responder mis dudas cualquier día y a toda hora, nada de todo esto fuera posible si no hubiera tenido de su dedicación a este proyecto.

A los miembros del jurado, quienes fueron asertivos en cada una de sus observaciones.

RESUMEN

La presente investigación denominada “**Implementación de estrategias organizacionales para una gestión de calidad en el centro educativo en Cantón El Pinar, San Ignacio, Chalatenango**” engloba las estrategias de planificación y su incidencia en la gestión de calidad del centro escolar.

En esta investigación se estudiaron las siguientes variables: **Estrategias organizacionales, Gestión de la calidad Escolar y Estrategia de innovación.** Las anteriores fueron fundamentadas teóricamente con respaldo bibliográfico y se realizó una investigación descriptiva de estudio de caso, todo lo anterior para caracterizar la gestión del centro escolar en estudio, con la finalidad de producir una política de innovación que genere el espíritu de auto aprendizaje y mejora continua impactando la gestión del centro escolar. Los resultados de la investigación evidencian que si hay una incidencia en la gestión de la calidad del centro escolar al ejecutar una política de innovación para actualizar las estrategias organizacionales. Puesto que la identidad del centro escolar es definida por los interesados y al fijar un futuro común, la comunidad trabaja en el cumplimiento a corto y largo plazo de sus metas. Fijar una meta coordina el trabajo de todos, haciendo que la suma de los esfuerzos permita avanzar a la organización. Aun así, siempre habrá condiciones emergentes que se salgan del plan, pero sabiendo el horizonte puede adaptarse el camino para un resultado no ajeno a los ideales del centro escolar, definiendo para la toma de decisiones emergentes un mecanismo que ayude a la elección emergente, resuelva en tiempo real y sea ajustada a la misión de la institución.

Palabras claves: Estrategias, deliberadas, emergentes, innovación, gestión, administración, calidad, política.

ABSTRACT

The present research called “Implementation of organizational strategies for quality management in the educational center in Cantón El Pinar, San Ignacio, Chalatenango”. It encompasses planning strategies and their impact on the quality management of the school.

In this research, the following variables were studied: Organizational strategies, School quality management and Innovation strategy. The above were theoretically based with bibliographic support and action research was carried out, all of the above to characterize the management of the school under study, with the purpose of generating an innovation policy that generates the spirit of self-learning and continuous improvement, impacting management. of the school center. The results of the research show that there is an impact on the quality management of the school when executing an innovation policy to update organizational strategies. Since the identity of the school is defined by those interested and by establishing a common future, the community works to fulfill its short- and long-term goals. Setting a goal coordinate everyone's work, making the sum of their efforts allow the organization to advance. Even so, there will always be emerging conditions that go beyond the plan, but knowing the horizon, the path can be adapted to a result that is not alien to the ideals of the school, defining a decision-making mechanism for emerging decisions.

Key words: Strategies, deliberate, emerging, innovation, management, administration, quality, policy.

Índice	
PRESENTACIÓN	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 Antecedentes	17
1.2 Definición o planteamiento del estudio	27
1.3 Objetivos de investigación	30
1.3.2 Objetivo general	30
1.3.2 Objetivos específicos	30
1.4 Justificación del estudio	31
1.5 Alcances y limitaciones del estudio	34
1.5.1 Alcances	34
1.5.2 Limitaciones	34
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	36
2.1 Estrategias	36
2.1.1 Origen epistemología de estrategia	36
2.1.2 Estrategias organizacionales	38
2.1.3 Enfoques de estrategias organizacional	38
2.1.4 Modelo de formulación de la estrategia	43
2.2 Gestión de la calidad escolar	44
2.2.1 Gestión	44
2.2.2 Gestión educativa	45
2.2.3 Gestión de la calidad escolar	52
2.3 Estrategia de innovación para la gestión	54
2.3.1 Tipologías de innovación	56

2.3.2 Mecanismo para la elaboración de los instrumentos de la planificación estratégica.....	57
2.3.3 Metodología de implementación de la gestión de la innovación...65	
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	66
3.1 Participantes	68
3.2 Técnicas e instrumentos.....	68
3.3 Estrategia de análisis de la información	71
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	73
4.1 Previo a la implementación de la política	73
4.1.1 Caracterización del modelo de gestión	74
4.1.2 Metodología para la Implementación de la gestión de innovación.	
80	
4.1.3 Modelo comparativo, utilizado para caracterizar el modelo de gestión encontrado	81
4.2 Posterior a la implementación de la política.....	85
4.2.1 Evaluación de la viabilidad del mecanismo de planificación estratégica	85
4.2.2 Comunicación a la comunidad educativa del centro escolar	86
4.2.3 Mejora de la gestión y calidad educativa mediante la innovación.88	
4.3 Implementación de estrategias de Innovación.....	92
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA.....	96
5.1 Conclusiones	96
5.2 Propuesta de mejora	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	129
Anexos.....	142

Anexo A. Preguntas generadoras para realizar la visión y misión	143
Anexo B. Como realizar los objetivos pedagógicos	144
Anexo C. Pasos y tabla guía para realizar el PEA	145
Anexo D. Propuesta de normas de trabajo para el CDE	146
Anexo E. Propuesta para sesiones del CDE.....	147
Anexo F. Propuesta para la realización de la caracterización de alumnos	148
Anexo G: Modelos para la generación de proyectos	149
Anexo H: Métodos para priorizar proyectos.....	151
Anexo I: Matriz operacional	154

PRESENTACIÓN

La gestión escolar “está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logre sus objetivos y metas” (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 143)., diversos autores la separan en cuatro dimensiones: pedagógica, institucional, sociocomunitaria y administrativa-financiera. Una apropiada gestión escolar sistematiza el trabajo de todos para que aporten al proyecto de la comunidad educativa.

La presente investigación estudia la gestión de forma sistémica no de forma aislada como en el paradigma burocrático-administrativo del pasado, sino de una forma holística, porque en cada dimensión se concretizan acciones para lograr los acuerdos pedagógicos y educativos que favorecen el logro de objetivos organizacionales por lo que cada institución educativa implementa estrategias organizacionales (deliberadas, emergentes y mixtas) que les permita obtener una gestión de calidad.

La sociedad actual es dinámica exige cambios continuos en todos los planos: económico, laboral y cultural. La escuela tiene un rol fundamental en estos cambios, porque las organizaciones educativas preparan a los ciudadanos para responder a estas exigencias. La pertinencia y congruencia de las escuelas depende de la gestión educativa misma que utiliza estrategias organizacionales para mantener una acción educadora vigente y actualizada, cumpliendo con los estándares de calidad esperados. La motivación por investigar las estrategias organizacionales y de innovación surge debido a que la implementación de estas puede afectar a la gestión de la institución y permitirle obtener ciertas cotas de gestión de calidad y al ser el rol de la escuela educar directamente se mantiene una acción educativa vigente.

La presente investigación descriptiva de estudio de caso: “Implementación de estrategias organizacionales para una gestión de calidad en el centro educativo”, tiene como objetivo proporcionar una mayor comprensión sobre la forma en que la institución educativa vincula sus acciones con los objetivos estratégicos de la misma; desde la práctica, y generar una propuesta teórica para la incorporación

de elementos innovadores que podrán consultar los responsables de la gestión de calidad del centro escolar.

En El Salvador, la última reforma educativa realizada en el año 1995 da un especial realce a la gestión con un modelo descentralizado.

La gestión administrativa constituye una parte importante dentro del planteamiento de la Reforma Educativa en Marcha; en tal sentido, se ha ido implementando estrategias que cambien el carácter gerencial de la descentralización administrativa a nuevos estilos de liderazgo democrático, que fomente una nueva ética que enfrente las responsabilidades educativas compartidas (Alvarado & Morales, 2017, pág. 52).

En la normativa vigente se ha dado énfasis a la necesidad de una gestión de calidad: eficaz, eficiente y efectiva. Para lograrlo se considera el uso de estrategias organizacionales como: La Propuesta Pedagógica, el Plan Escolar Anual, el Plan Operativo Anual y el Plan la Alegría de Regresar a la Escuela; diferentes teóricos denominan estrategias deliberadas. Estas estrategias permiten reducir la incertidumbre, enfocar los recursos de la institución a sus fines. Sin embargo, el año 2020 ha remarcado la importancia de las estrategias emergentes y mixtas, al enfrentar la pandemia de COVID 19 y no poder diseñar una estrategia deliberada, cada centro escolar estableció mecanismos para dar continuidad educativa (grupos de WhatsApp, clases online, guías impresas, radio clase y teleclases fueron de las más utilizadas). Actualmente, los centros escolares tienen dificultades para mantener estrategias deliberadas vigentes con los lineamientos del MINEDUCYT.

La presente investigación pretende implementar una estrategia de innovación a través de una “Política de Innovación” para encaminar a la institución a mantener vigente la planificación estratégica (estrategia deliberada), describir la vinculación teórica de la política de innovación al proceso de gestión institucional.

La investigación está diseñada con un enfoque cualitativo, utilizando el método descriptivo de estudio de casos, “El estudio de caso permite a los investigadores retener las características holísticas y significativas de eventos de la vida real, como ciclos de vida individuales, procesos organizacionales y

gerenciales, cambios en el vecindario, relaciones internacionales y la maduración de industrias” (Yin, 2018, pág. 4) detallando así formas concretas de la comunidad educativa para compararlo con la teoría existente. Este enfoque permite comprender las dinámicas sociales presentes dentro de configuraciones individuales. Este enfoque es adecuado para captar las complejidades de los fenómenos de la vida real.

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual es una sociedad de conocimiento y de constantes cambios, los centros de estudio deben saber adaptarse a ese vertiginoso ambiente para saber responder a las necesidades presentes y futuras. La gestión escolar se vuelve una herramienta de los administradores de los Centros Escolares para guiar el trabajo administrativo, escolar, y pedagógico garantizando así la gestión de calidad.

La investigación titulada “Implementación de Estrategias Organizacionales para una Gestión de Calidad en el Centro Educativo en Cantón el Pinar, San Ignacio, Chalatenango, tiene por objetivo analizar la implementación de estrategias organizacionales a través de una política de innovación para una gestión de calidad en el Centro Educativo Cantón El Pinar.

La institución educativa presenta oportunidades de mejora, por lo que amerita una reflexión y formación permanente. Para ello, se observan cinco apartados donde el capítulo 1 aborda el planteamiento del problema de la investigación, incluyendo la pregunta guía, objetivos, justificación, y limitaciones de esta.

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

En el capítulo 3, se aborda el Marco Metodológico de la investigación que explica el desarrollo del estudio, definiendo el caso particular para el Centro Educativo Cantón El Pinar, se enmarca en el enfoque cualitativo y se presenta como una investigación descriptiva de estudio de caso, remarca los participantes como autores principales de la investigación, se presentan los instrumentos aplicados al enfoque de estudio; además, describe la estrategia de análisis que se ha utilizado para garantizar los hallazgos encontrados en la investigación.

En el Capítulo 4 se presentan los resultados del análisis realizado con la aplicación de un modelo comparativo, este proceso realizado previo a la implementación de la política para caracterizar el modelo de gestión del centro escolar. La indagación y documentación teórica permitieron obtener una propuesta

fundamentada sobre la incidencia de la implementación de estrategias de innovación en la gestión de la calidad desde la etapa del diagnóstico hasta la de evaluación.

En el Capítulo 5 se expone a través de las conclusiones, los principales hallazgos y su respuesta a la pregunta ¿Como se implementan las estrategias organizacionales a través de una política de innovación para una gestión de calidad en el Centro Educativo Cantón El Pinar?, conclusiones que ponen en evidencia por solventar una serie de dificultades o aspectos de mejora en la gestión de la institución de estudio; por lo que se hizo necesario presentar un plan de mejora.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación, apéndices correspondientes a los instrumentos utilizados en las entrevistas, el modelo comparativo y anexos.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

En los años cincuenta era el Ministerio de Cultura quien administraba la educación. En 1960 llega un cambio sustancial en la administración de la educación, fue adoptada la Ley Orgánica de Educación Pública. Una ley que fue un paso muy importante hacia la modernización del sistema educativo y estableció las bases para una estructura más organizada y eficiente de la educación pública. Abarcó, los aspectos de:

- **Reestructuración del sistema educativo:** organizando por niveles claros y estableciendo roles y responsabilidades a las autoridades educativas.
- **Enfoque de calidad:** Subrayó la importancia de mejorar la calidad de la educación. Se introdujeron normas para la formación y capacitación docente, así como para el desarrollo de planes y programas de estudio.
- **Expansión de la educación:** Se hizo hincapié en la necesidad de dar cobertura en todo el territorio nacional, en especial en las áreas rurales. Con los niveles de educación primaria y secundaria.
- **Promoción de la alfabetización:** Esta ley abordó la importancia de las campañas de alfabetización.
- **Administración educativa:** La ley proporcionó un marco más claro para la administración y gestión del sistema educativo, facilitando una mejor coordinación entre las distintas entidades y niveles de gobierno responsables de la educación.

La Ley Orgánica de Educación Pública en 1960 fue un hito en la historia educativa de El Salvador, sentando las bases para una mayor organización y eficiencia en el sistema educativo y enfocándose en mejorar tanto la calidad como el acceso a la educación en todo el país.

El Ministerio de Educación (MINED) de El Salvador tiene sus raíces en la Ley de Educación del 29 de octubre del año 1963, cuando se consolidó formalmente como el ente rector y el responsable de la gestión y administración del sistema educativo del país.

Más tarde inicia la regionalización en la administración de las escuelas. En estos años se visualiza el énfasis en lo que para esta fecha se conoce como administración de la educación y que más tarde evolucionara a la gestión escolar.

Se oficializó la estructura orgánica del Ministerio de Educación, donde predominó el impulso de la regionalización y la creación de núcleos escolares. Una administración planificada por las direcciones superiores y ejecutando proyectos las bases inferiores. En esta administración las comunidades fueron encargadas de ejecutar y solventar problemas de las escuelas ubicadas en su comunidad, dando soluciones a corto plazo (Elizondo, 2012, pág. 85).

El proyecto de regionalización y nuclearización inicia en 1979, llegó a concretarse en el año de 1989; consistía en agrupar las escuelas en regiones. Para profundizar sobre la regionalización se estudia la tesis: historia de la administración de la educación en El Salvador 1960-1989.

Las regiones establecidas en un primer momento fueron tres, Región occidental, central y oriental, pero luego fue ampliada quedando la Región central metropolitana; Central norte (Chalatenango); Occidental norte (Santa Ana); Sur occidental (Sonsonate); Paracentral oriente y (San Vicente); Subregional oriente (San Miguel). Cada una estaría formada por núcleos escolares, representados por un Director de Núcleo, este era apoyado por el consejo de directores de las escuelas, las asociaciones educacionales, el Consejo de Profesores, el Consejo de Padres de Familia, las organizaciones estudiantiles, y su correspondiente unidad administrativa encargada de la administración de personal y de los recursos, físicos y financieros (Elizondo, 2012, pág. 100).

Teófilo Rivas (citado en Elizondo, 2012, pág. 99) define a la regionalización como:

La delimitación espacial de un área definida por su espacio geográfico, demográfico y de comunicaciones, con características “geo-sociales y educativas comunes, que convergen hacia una sede central activa, de la cual

depende y se sirve como órgano administrativo para la planificación integral de la educación siguiendo objetivos claramente definidos y debidamente compatibles con los objetivos nacionales y del sector educacional”.

La regionalización permitió conocer las problemáticas específicas de cada localidad y la administración permitió que la localidad construyera inmuebles. Un aspecto de mejora destacado es que no se planificaba rigurosamente en los centros escolares.

Los directores de las gerencias regionales supervisaban el trabajo realizado por las comunidades y así podía rendir informes a su instancia superior. La regionalización persiguió tener un acercamiento de la administración a los administrados; lograr la participación comunitaria; revitalizar el proceso comunitario; y incidir sobre la administración escolar y las actitudes del educador”. Estas metas debían realizarse a nivel regional y el responsable administrativamente era el director de la Gerencia Regional, (Elizondo, 2012, pág. 102)

Por otra parte, la nuclearización permitió:

Colocar el sistema educativo en una estrecha vinculación con la comunidad, en la búsqueda de un máximo aprovechamiento de los recursos que posibilite una educación de mejor calidad y relevancia para un mayor número de educandos. En este proceso, la escuela y la familia comparten la responsabilidad de la educación y formación del niño y del joven (Elizondo, 2012, pág. 110).

El proyecto de nuclearización entre sus logros están la desconcentración, se refiere a transferir poderes de decisión a niveles inferiores. Para el caso, se transfirió poder a las Direcciones Regionales, que eran el nivel intermedio de la estructura orgánica administrativa del Ministerio de Educación.

De acuerdo con Orellana (citado en Elizondo, 2012, pág. 103) “La desconcentración realizada ofrece alternativas para una administración funcional, posibilitando canales para nuevos intercambios entre el nivel y las agencias del nivel

territorial escolar, así como promoviendo relaciones de participación en pequeña escala a nivel de las comunidades”. Sin embargo, la toma de decisión siempre la tenía el nivel superior, la Secretaría de Estado y otros. Fue una desconcentración funcional y no decisional.

Las dificultades de este modelo administrativo según Víctor Orellana (citado en Elizondo, 2012) son problemas estructurales, la pesadez de la estructura paralela de autoridad que se ejecuta al nivel de núcleo, causó problemas de comunicación, al aumentar el personal administrativo el quehacer administrativo era confuso, pesado, la institución no funciona en conjunto, no decidían de manera rápida, siempre había intermediarios, hasta llegar a la esfera superior.

En la tesis Historia de la Administración de la Educación en El Salvador 1960-1989 de Elizondo año 2012, se sustenta el planteamiento anterior.

La división regional fue idea innovadora para aquel momento, en cuanto a la prestación de servicios por parte del Ministerio de Educación; y aunque se quería descentralizar la administración y en cierta medida se hizo, no se tomó en cuenta la sobrecarga administrativa y la responsabilidad que le daría al Director de las Gerencias Regionales. La administración se volvía pesada y fueron las comunidades quienes ejecutaban las tareas educativas, las autoridades de mayor rango simplemente coordinaban a nivel nacional las tareas a realizar. La responsabilidad económica no corrió del todo por las comunidades, pues el ministerio de educación siempre daría una parte, el trabajo de evaluación, planificación y ejecución lo hicieron en su mayoría las comunidades (Elizondo, 2012, pág. 112).

En 1995 se da una reforma educativa pensada en una década de postguerra que influenciará el quehacer de las escuelas salvadoreñas, en 1990 la concepción de calidad educativa se atribuye a la cobertura.

En la reforma se dictan la calidad desde las siguientes líneas: los cambios curriculares, los programas de atención integral, la formación y capacitación docente, la evaluación y la formación en valores. La reforma centra al alumno

como fin de todo proceso administrativo y de gestión educativa (Calero, Cruz, Bayron, & Mónica, s.f., pág. 93).

En 1997, en el marco de la reforma educativa, y para descentralizar los fondos asignados a las escuelas, se implementan tres modalidades de administración: Consejo Directivo Escolar (CDE), Asociación Comunal para la Educación (ACE), Consejo Educativo Católico Escolar (CECE), se le delega la gestión escolar a nivel local pretendiendo desarrollar nuevas formas de administrar y organizar el centro escolar. La finalidad de estas modalidades de administración es gestionar la calidad de la educación.

En el año 2000, se inicia a implementar el Proyecto Educativo Institucional en los centros escolares desde ese tiempo se ha convertido en una herramienta de gestión.

En el año 2002, las autoridades al frente del Ministerio de Educación proporcionan una herramienta para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Escolar Anual (PEA) y Proyecto Curricular del Centro (PCC) este es el primer esfuerzo por fortalecer la gestión de calidad por medio de estrategias de planificación. Ya había esfuerzos fragmentados para realizar la planeación estratégica (PEA, POA y PCC) pero este documento viene a unificar lineamientos, permitiendo trabajar bajo los mismos parámetros y enfoques similares.

La elaboración del PEI, es un proceso de descentralización y búsqueda de identidad, debiendo ser un proceso democrático y participativo, es un horizonte a mediano y largo plazo. Dentro del documento "Proyecto Educativo Institucional, En camino hacia la calidad educativa" 2002, se considera el PEI como una estrategia fundamental para mejorar la calidad pedagógica y como herramienta de la gestión administrativa.

El documento pretende ser una guía funcional que estimule y oriente de forma clara y flexible en la elaboración del PEI; pero, ante todo, busca dinamizar y motivar a la comunidad educativa en el proceso de cambio y búsqueda de la

calidad, poniendo al centro escolar en una dinámica de desarrollo planificado (MINED, 2002, pág. 7).

Los esfuerzos aislados como dotar de tecnología o capacitar a los docentes no son suficientes para clasificar la educación de calidad. Por su parte define calidad educativa como:

La calidad educativa y la reinención de la institución escolar exigen una visión de conjunto y un cambio total de perspectiva, una transformación de la cultura escolar. Dichas mejoras requieren que toda la comunidad educativa de cada centro apueste y se comprometa con el desarrollo institucional a través del PEI (MINED, 2002, pág. 3).

La elaboración del PEI se considera como un asegurador para organizar la gestión educativa de calidad, combinado elementos administrativos con los técnico-pedagógicos, para preparar el camino y afrontar las novedades que surjan, incidiendo en el entorno.

La gestión educativa:

Son facilitadores o condicionantes del cumplimiento de los objetivos de la educación. Ambos aspectos son complementarios: el campo de la organización hace referencia a los aspectos de la estructuración de la forma institucional; el campo de la gestión es el campo de la “gerencia”, es decir, aquel que se ocupa de poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y monitorear su cumplimiento (MINED, 2002, pág. 14).

Antes se consideraba la gestión educativa como una reducción de aspectos administrativos; sin embargo, en el documento “Proyecto Educativo Institucional, En camino hacia la calidad educativa” 2002, la gestión educativa está conformada por cinco ámbitos: pedagógico, curricular, administrativo, organizativo y comunitario. La calidad de la gestión se mide por el cumplimiento de los objetivos de PEI.

El Proyecto Educativo Institucional “es un instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de

intervención educativa que se desarrollan en una institución educativa” (MINED, 2002) conformada por los ámbitos siguientes: Pedagógico, Administrativo, Organizacional y Comunitario. En este modelo vemos una fragmentación de disciplinas que conforman la gestión escolar.

En el año 2008, El Ministerio de Educación lanza la serie Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje, es parte del Plan Nacional de Educación 2021, la serie es un recurso que tiene el propósito de fortalecer técnicamente las prácticas de gestión escolar; está conformada por 5 documentos (documento 1: Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje, documento 2: Guía para la elaboración o revisión del PEI, PEA, documento 3: Organización Escolar Efectiva, documento 4: Dirección Escolar Efectiva y documento 5: Normativa de Funcionamiento), los cuales persiguen canalizar los esfuerzos de todos los colaboradores de la institución en lograr aprendizajes significativos y efectivos en los estudiantes y además que estos le sirvan para la vida. El responsable de las buenas prácticas de gestión en la institución es el director, nombrándolo en los documentos como líderes pedagógicos y como gerentes escolares efectivos.

El MINED unifica esfuerzos para El Plan Nacional de Educación 2021, impulsado desde el año 2005, en el plan propuesto esta la visión, este horizonte común permitirá; que el trabajo de todos sea unificado, coherente con los sueños que se tienen como nación. Por primera vez, se define una visión a largo plazo, el plazo se establece hasta el año 2021.

La gestión escolar es definida como “conjunto de acciones pedagógicas, administrativas–financieras, organizativas y de evaluación– orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas” (MINED, 2008, pág. 8).

Adicionalmente, se da énfasis a la gestión escolar efectiva, que es cuando el centro educativo logra que sus estudiantes aprendan lo que deben aprender, en el tiempo que lo deben hacer y utilizando adecuadamente los recursos disponibles. Así se garantiza que el propósito de la educación se logre y se tengan los

ciudadanos que pueden forjar el país que queremos (MINED, 2008, pág. 9). Los componentes de la gestión escolar efectiva son:

1. Planeamiento institucional
2. Dirección escolar efectiva
3. Organización escolar efectiva
4. Las normas de funcionamiento institucional.

La gestión escolar efectiva debe de ser planeada en cada acción, organizada, normada y dirigida para que cumpla su propósito de lograr el ciudadano y el país que queremos. Todo objetivo debe ser encaminado a acciones pedagógicas (MINED, 2008, pág. 13).

El planeamiento institucional (PEI para 5 años y PEA anual) son instrumentos de gestión encaminados a mejorar la educación de los estudiantes, son responsabilidad de la comunidad educativa desde su planeación, ejecución y evaluación.

El documento 2 de gestión escolar efectiva, es una guía elaborada para el autoaprendizaje, orienta de forma sencilla para que se construyan los elementos que componen el PEI y el PEA, que son herramientas de gestión que encaminan a la comunidad educativa para saber ¿quién es?, ¿qué debe hacer?, ¿por qué lo debe hacer? y ¿cómo lo debe hacer? y así lograr que sus estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida (MINED, 2008, pág. 13).

El planteamiento institucional debe ser práctico, funcional, conocido y comprendido por toda la comunidad educativa. El PEI está conformado por:

- a) Misión
- b) Visión
- c) Ideario y el diagnóstico del centro educativo
- d) Proyecto curricular del centro
- e) Proyecto de gestión
- f) Proyectos complementarios
- g) Planificación escolar anual.

Respecto a la visión del centro escolar antes era centrada en la efectividad de la acción directiva. En esta colección resalta la importancia que la visión sea una visión centrada en los procesos pedagógicos.

Adicionalmente, el MINED proporciona una estrategia de autoevaluación denominada ¿qué ruta tomamos?, está conformada por 4 módulos, el cuarto módulo: Procesos de Gestión Institucional; recoge indicadores cualitativos referentes a liderazgo, normas, beneficios y presupuesto escolar. Se sugiere realizarlo en todo el transcurso del año, puede realizarla cualquier integrante de la comunidad educativa, el equipo de seguimiento que apoya al centro educativo, ONG's o implementadoras.

En el año 2009, el Ministerio de Educación ejecuta el Plan Social Educativo Vamos a la Escuela. El plan sugería un aumento gradual en el financiamiento y mayor control de este, el aumento gradual planteado para el 2021 fue de 6% del PIB, contrastado con la realidad, se visualiza un aumento del 5% del PIB en el 2021 según (Redacción UH, 2020). “El aumento de la inversión en educación estará acompañado de una gestión eficiente de los recursos que se caracterizará por la consistencia respecto a las prioridades educativas y por la transparencia en el manejo de los recursos públicos” (Chávez, Guevara, Madrid, Rodríguez, & Sáenz, 2015, pág. 25) un mayor financiamiento no debe ser una acción de gastar más sino de gastar mejor.

En el Plan Social Educativo Vamos a la Escuela, se encuentra un referente en planificación y organización para la administración central y departamental de educación, así como para las instituciones educativas (MINED, 2009, pág. 53). Dichas estrategias son 4, diseñadas para fortalecer la gestión institucional, las cuales son:

La estrategia 3: Profesionalización de la función directiva docente enfocada hacia la gestión institucional eficiente.

La estrategia 4: Fortalecimiento del rol de directores a partir de la adecuación de los procesos que aseguren un desempeño eficiente (selección, nombramiento, asesoramiento y evaluación).

La estrategia 5: Fortalecimiento de la participación y capacidades directivas de los miembros de los organismos de administración escolar local, especialmente de los padres y madres de familia que los conforman.

La estrategia 6: Garantía de una infraestructura segura y en buen estado, con el mobiliario y equipo suficiente y adecuado en los centros educativos del sector público.

En la política educativa denominada Educación para Todos implementada desde el año 2009 hasta 2014 cuyo objetivo primordial es mejorar la calidad y acceso a la educación en el país, se generaron planes para mejorar la cobertura, calidad y equidad en la educación.

1. Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” (2009): Este plan se enfocaba principalmente en garantizar el acceso a la educación mediante la provisión de recursos básicos.

Este plan fortaleció a la vez el sistema de gestión escolar, se tomaron las siguientes acciones: Capacitación de directores y personal administrativo, implementación del sistema de gestión escolar (SIGES), descentralización de la gestión educativa, evaluación y rendición de cuentas y fomento de la cultura organizacional.

2. Modelo de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (SI EITP) implementado en el año 2011 hasta el año 2014, este modelo educativo se diseñó para mejorar tanto la calidad como la equidad en la educación salvadoreña.

Los componentes de este modelo en: jornada escolar extendida, educación inclusiva, mejora de infraestructura, capacitación docente, participación comunitaria y enfoque integral.

El modelo SI EITP tiene un apartado de gestión, mismo que está vigente a la fecha. La gestión está bajo el paradigma emergente que es el de la complejidad. Donde la fragmentación de la educación se cambia por una concepción histórica. y lo multidireccional, divergente e interrelacionar enriquece la noción del sistema. Desde este paradigma de la educación para la gestión educativa se retoman los principios de la administración, pero los trasciende centrándose en la acción educadora y el trabajo que realizan las escuelas para cumplir su rol. Integrando los conceptos de gestión, administración y la educación.

La gestión es dividida en dimensiones: pedagógico curricular, socio comunitario y de convivencia, directivo-institucional y administrativo financiero.

Un aspecto sobresaliente dentro del área de gestión fue la creación de los consejos consultivos del sistema integrado. Este espacio da a la comunidad (representantes de la comunidad educativa pero también de las asociaciones comunales) la oportunidad de participar y colaborar a mejorar el quehacer educativo. Se espera que el consejo consultivo escolar acompañe al Consejo de Dirección del Sistema Integrado en la implementación de la propuesta pedagógica del sistema, valore la ejecución de los planes operativos anuales y los recursos que para tal fin se destinan, así como también se exija la redención de cuentas; llegado su momento.

Se asume que la instauración del Consejo Consultivo Escolar del Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno permitirá la irreversibilidad de la política educativa y comprometerá a toda la comunidad local en la sostenibilidad de las iniciativas que permitan la mejora de los aprendizajes del estudiantado y la prestación de una educación con calidad para toda la niñez, adolescencia y juventud escolarizada. (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 147)

1.2 Definición o planteamiento del estudio

La educación es el eje central en la creación de la sociedad deseada, debido a que provee conocimiento, enriquece la cultura; el espíritu; los valores y todo lo que caracteriza al ser humano. Con base a este planteamiento la educación exige

una gestión educativa de calidad (pertinente, eficaz, eficiente y efectiva), razón que obliga a los gestores educativos a buscar estrategias organizacionales (deliberadas, emergentes y mixtas). En el Plan Cuscatlán se puede leer el planteamiento anterior “conforme las sociedades se complejizan, así también surgen nuevos elementos que las intervienen, modifican o transforman. La sociedad es resultado y causa de la educación, de manera que los fenómenos sociales no están alejados del todo educativo” (MINEDUCYT, 2019, pág. 7).

En el ámbito educativo salvadoreño, los constantes cambios en el contexto se transforman en retos y desafíos en la sociedad, lo que exige servicios educativos, que cumplan con las necesidades y expectativas de la ciudadanía, mediante estrategias que permitan desarrollar la capacidad de gestión e innovación en los C.E., lo que implica a su vez, buscar otras formas de realizar la gestión, a fin de lograr resultados sostenibles en el tiempo, para los diferentes grupos de interés. A pesar de las diferentes experiencias que ha impulsado el MINED para la mejora en la Gestión Educativa, aún observamos que la gestión del C.E. se continúa realizando de manera empírica o con base en prácticas que a juicio de los directores les ha generado resultados importantes para el C.E. (Ticas, 2016, pág. 123).

Muchos Centros Escolares no cuentan con la planificación institucional o si la realizaron la misma se encuentra desactualizada, sin seguimiento etc. La planificación estratégica es una estrategia deliberada utilizada para garantizar la gestión de calidad. En El Salvador se realiza la Propuesta Pedagógica permitiendo a las instituciones educativas “conceptualizar, diseñar y ejecutar una política educativa institucional” (MINEDUCYT, 2019, pág. 22). En uno de los 2 nuevos paradigmas de educación señalado en el Plan Cuscatlán “El paradigma de mayor contexto y crítica” es fundamental destacar los contextos particulares de la comunidad educativa y los componentes que intervienen en la formación del educando. Los contextos particulares son las costumbres, hábitos, gustos de los educandos, que varían dependiendo de su localidad. Aunado a esto, en el año 2021 los estudiantes y docentes enfrentan las consecuencias de la pandemia por COVID-

19. Cambios como: la multimodalidad educativa (clases semipresenciales, clases remotas y clases online), protocolo de bioseguridad, apertura o cuarentena por brote de COVID-19, escases de recursos, docentes con poca formación para dar clases online, infraestructuras dañadas, salud emocional de los estudiantes afectada a consecuencia del aislamiento vivido en el año 2020 como medida para contener la emergencia por COVID-19 entre otras, se suman a las particularidades de cada centro educativo, volviendo vital para la toma de decisiones la planificación estratégica.

Pese a los esfuerzos del MINEDUCYT antes llamado MINED, aún no se adoptan las estrategias deliberadas por las comunidades educativas; estudios de la UNESCO aseguran que es un problema visible en toda Latinoamérica seguir en un modelo de gestión administrativo escolar.

Según estudios de la UNESCO, en las escuelas de Latinoamérica ha predominado la Administración Escolar con baja presencia de lo pedagógico, énfasis en las rutinas, trabajos aislados o fragmentados, estructuras cerradas a la innovación, autoridad impersonal y fiscalizadora, estructuras desacoplada observaciones simplificadas y esquemáticas (Ticas, 2016, pág. 122).

El nuevo modelo de gestión de calidad espera superar las falencias del pasado y responder así a las nuevas necesidades de la sociedad.

La concreción de las acciones en los distintos niveles de gestión busca enfocar al C.E. hacia una perspectiva de resultados, donde el papel de los diferentes actores cobra especial relevancia, centrando su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. La misma dinámica de trabajo implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás miembros de la comunidad educativa (Ticas, 2016, pág. 123).

Lo anterior, como un mecanismo que les permita a los centros escolares actualizar la planificación institucional, respondiendo a las necesidades de la sociedad donde están inmersos; diseñando proyectos de innovación.

Un proyecto de innovación responde a una necesidad de diferenciación estratégica. La diferenciación es la meta y la innovación es el proceso para conseguirla. Por consiguiente, para que una organización sea innovadora ha de sistematizar y ejecutar de forma consciente y controlada su desarrollo estratégico (Gros & Lara, n.f, pág. 230).

Innovar se asocia a un proceso de aprendizaje y creatividad para resolver problemas. En este trabajo gestionar la innovación será vista de forma deliberada.

...Innovar se trata no solo de mejorar un proceso o un producto, sino que implica generar un verdadero cambio. Supone la apuesta por un servicio, proceso o recurso que introduce elementos de valor diferenciados, y que conlleva, además, un plus de calidad. (Gros & Lara, n.f, pág. 232).

Lo anterior nos lleva a la siguiente interrogante:

¿Cómo se implementan las estrategias organizacionales a través de una política de innovación para una gestión de calidad en el centro educativo en Cantón El Pinar, San Ignacio, Chalatenango?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.2 Objetivo general

Analizar la implementación de estrategias organizacionales a través de una política de innovación para una gestión de calidad en el Centro Educativo Cantón El Pinar.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico de las acciones iniciadas y los resultados obtenidos en las áreas de gestión del Centro Escolar Cantón El Pinar.

2. Caracterizar el modelo de gestión del Centro Escolar Cantón El Pinar durante el año lectivo 2020.
3. Diseñar una política de innovación para elevar la gestión de calidad del Centro Escolar Cantón El Pinar.

1.4 Justificación del estudio

Todas las instituciones educativas, de acuerdo (MINED, s.f, pág. 31) deben realizar una planificación estratégica.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Las instituciones educativas son únicas, experimentan situaciones particulares, de acuerdo con la etnografía. El currículo prescrito es el mismo para todo El Salvador, es mediante la planificación estratégica (Propuesta Pedagógica) que se hacen las adaptaciones para aproximar el currículo al educando. Además, cuando suceden hechos emergentes como en el año 2020 “la pandemia por COVID-19”, se desarrolló una planificación emergente para poder mitigar el impacto del aislamiento social, producto de la pandemia. Consecuencias que siguen vigentes para los centros educativos. Obligando los a desarrollar estrategias deliberadas para generar un proceso de adaptación desde la modalidad: online, semipresencial y remota hasta protocolos de bioseguridad a practicarse en los Centros Educativos. Lo anterior, como mecanismo para garantizar que se logren los aprendizajes. A pesar de esto, algunos Centros Escolares Salvadoreños gestionan sus recursos de forma empírica y los que han realizado la planificación sobrepasan su vigencia, partiendo de premisas que han obtenido algún tipo de logro.

La escuela ha funcionado organizando su personal y los recursos disponibles para brindar los servicios educativos, de manera empírica, implementando prácticas de gestión que en alguna medida le han dado resultados; sin

embargo, la realidad actual, demanda nuevas competencias para la gestión, donde la conducción del centro educativo, la participación de la comunidad y la toma de decisiones basada en hechos juegan un papel muy importante, ya que el sistema educativo está impulsando otra forma de organizar la escuela y los servicios educativos (Ticas, 2016, pág. 117).

Por lo anterior, se deben buscar nuevas formas de gestionar los centros educativos; con procesos innovadores, en donde la toma de decisión sea basada en evidencias. La herramienta que es utilizada para la toma de decisión es la planificación estratégica, en el planteamiento anterior del Dr. Pedro Ticas se lee que la planificación estratégica no ha sido realizada con la importancia que amerita, que en muchos Centros Escolares no está vigente y que en otros se trabaja de manera empírica, no basado en evidencias; ósea, no se ha realizado la propuesta pedagógica nunca, volviendo necesario incorporar procesos de innovación en la planeación de dichos centros escolares que les permita mantener una planificación estratégica vigente, que abone a la calidad de la gestión del Centro escolar.

Una de las características de los tiempos actuales es el cambio en los diferentes planos de nuestras sociedades; dichos cambios impactan a las instituciones educativas en su dirección, organización y gerencia; condición que les exige ofrecer una educación pertinente, congruente con los cambios y con la altura de las exigencias que estos planos demandan. Ya he escrito en otro artículo que en El Salvador “corremos el riesgo de educar para un mundo que no existe”, cuando me refería a una educación descontextualizada, incapaz de leer la realidad actual y de no prever las demandas de los nuevos tiempos. Es en esta vorágine donde la gestión educativa encuentra su total sentido y pleno significado, pues es la disciplina capaz de mantener una acción educadora vigente y actualizada (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 145).

En correlación con el texto citado las estrategias deliberadas abonan ciertas cotas de calidad a la gestión, es trascendental mantener la vigencia de estas utilizando procesos de innovación. La planificación estratégica (La propuesta pedagógica) es un instrumento que muestra el horizonte, su ciclo es de permanente

construcción. Fundamentada en tres dimensiones de la gestión: la teórica (principios de gestión y educación), la política (reformas y directrices nacionales e internacionales) y la pragmática (la vivencia cotidiana en el escenario educativo y social).

El MINEDUCYT establece los mecanismos a seguir para una gestión de calidad en centros escolares, proporcionando una guía para la elaboración de la planificación deliberada (Propuesta Pedagógica, Plan Escolar Anual y Plan Operativo Anual), las políticas del MINEDUCYT materializadas en el Plan Torogoz y de más planes.

El proyecto de innovación sistematizará los procesos para la actualización de la Propuesta Pedagógica beneficiando al Centro Educativo en el Cantón El Pinar, el cual cuenta con una población de 96 alumnos; masculinos 51 y femeninos 45, 5 profesores y 62 padres de familia.

La investigación descriptiva de estudio de caso permite analizar la problemática contextualizada desde el lugar donde se origina, con la documentación, testimonios, entrevistas y observación contrastada con la revisión bibliográfica. Para profundizar en el tema y corroborar la teoría existente de la incidencia de las estrategias innovadoras en la gestión de calidad. La investigación descriptiva de estudio de caso proporciona una comprensión profunda de fenómenos complejos, permitiendo explorar detalles específicos y dinámicas únicas que influyen en los procesos educativos. Este enfoque flexible y holístico facilita la generación de hipótesis y teorías, además de ofrecer resultados directamente aplicables en la práctica educativa. Al utilizar múltiples fuentes de datos, los estudios de caso enriquecen el análisis y aumentan la validez de los hallazgos, haciendo que este método sea especialmente valioso para captar la singularidad y particularidad de cada contexto educativo. Esta investigación a la vez podrá ser utilizada para futuras investigaciones descriptivas y estudios de caso sirviendo de evidencia los resultados del centro escolar. Este trabajo dará pautas útiles para mejorar o incluir procesos de innovación en la gestión de centros escolares públicos con características similares a las del centro escolar en el que se desarrolla este estudio,

a nivel nacional. Este estudio brindará algunos datos de referencia e incluirá un instrumento para la complementación de procesos de innovación en centros escolares.

1.5 Alcances y limitaciones del estudio

1.5.1 Alcances

1. Identificar la relación existente entre las estrategias organizacionales y la gestión de la calidad de los centros escolares de El Salvador.
2. Abonar a la base teórica para llevar a cabo futuras investigaciones de las estrategias organizacionales y la gestión de la calidad de los centros escolares públicos
3. Diseñar y Evaluar una política de innovación para la actualización de las estrategias deliberadas que garanticen una gestión educativa de calidad en el Centro Educativo en Cantón El Pinar

1.5.2 Limitaciones

1. Dificultad para recolectar la información debido a la falta de movilidad a razón de la pandemia por COVID-19. Para subsanar, se utilizará herramientas digitales e internet para recolectar la información necesaria, por medio de las herramientas de Google Suite; Google Meet para video llamadas, Google Formularios para encuestas.
2. Durante el tiempo que dura la investigación las personas que participan en la investigación e investigadora pueden contagiarse de COVID-19 y que esto repercuta en su salud. Para esto, se toma la iniciativa de mantenerse en

comunicación por teléfono y WhatsApp con el director y la investigadora. Esto como medida, para evitar propagación si alguno de estos grupos resultara positivo a COVID-19.

3. Condiciones emergentes (suspensión de clases por emergencia nacional) que no permitan completar la ejecución de la política de innovación. Utilizando la organización de la institución se coordinará para que el director socialice la política con el CDE, grupo de profesores y así estos compartan con los alumnos y padres de familia; la política de innovación.
4. Escases de documentación debido a que en la institución educativa no documenten las estrategias de planificación que utiliza o que no utilicen. Frente a esto, se realizará un diagnóstico.
5. Sesgo por parte de los participantes, describiendo lo que les gustaría que estuviera sucediendo en la gestión del centro escolar y no lo que en realidad sucede, por lo que se procederá a triangular la información obtenida.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estrategias

2.1.1 Origen epistemología de estrategia

El enfoque racionalista abordado desde las escuelas de planeamiento, diseño y posicionamiento define estrategia como:

La Escuela de Diseño (Selznick, 1957; Andrews, 1965), la Escuela de Planificación (Ansoff, 1965; Steiner, 1969) y la Escuela de Posicionamiento (Porter, 1980) concibieron la creación de estrategias como un proceso formal y sistemático. Y su influencia en las escuelas de negocios y el mundo empresarial sigue siendo notable, constituyéndose en el paradigma dominante, según señalan los estudios bibliométricos. Con las escuelas descriptivas se van planteando distintas interrogantes a la tradición metódica de la planeación (Chicaíza & Arturo, 2010, pág. 23).

Las anteriores, son nombradas por muchos teóricos como definiciones de estrategia clásica, dentro de este enfoque las definiciones de estrategia siguen el constructo de ser procesos de previsión formal.

Esta tradición se origina con el comienzo del campo de la dirección estratégica en los años 1960s con los aportes de Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1971). También emergieron los grupos BCG y McKinsey. De acuerdo con Pettigrew, Thomas y Whittington (2002), el surgimiento de estas aportaciones provino de un enfoque analítico y basado en una visión económica (Chicaíza & Arturo, 2010, pág. 23).

El enfoque adaptativo se centra en los aspectos estructural y funcionalismo, donde la estructura social interactúa entre sí y que, por su configuración, estos desempeñan una función para mantener o desarrollar el sistema que conforman. En este enfoque se sugiere el análisis de largo plazo sobre la manera en que las organizaciones se adaptan a variaciones en el entorno, mediante procesos de búsqueda local, en procesos causales acumulativos.

Quinn (1980), el propósito adaptativo es el de orientar la toma de decisiones de manera incremental, partiendo de la estrategia existente y generando cambios graduales y paulatinos de forma que la estrategia resulta vista en términos de continuidad o momentum entendido como un patrón de continuidad inercial que conduce a la organización a desarrollarse siguiendo dicha orientación Miller y Friesen (citado en Chicaíza & Arturo, 2010, p.29).

Otros aportes de la definición de estrategia desde el enfoque adaptativo son:

La escuela Empresarial (Schumpeter, 1950) centra su atención en el proceso visionario del líder; la Cognitiva (March y Simon, 1957) concibe la estrategia como una perspectiva mental individual, un fenómeno que ocurre en la mente; la escuela de Aprendizaje (Quinn, 1980, Prahalad y Hamel, 1990) describe la formación de estrategias como un proceso de aprendizaje incremental, adaptativo; la escuela de Poder (Alison, 1971, Salancik, 1978) interpreta la creación de estrategias desde la mirada del conflicto de intereses y del juego político que ocurre en las organizaciones, y considera que surge como producto de las negociaciones; la escuela Cultural (Rhenman y Norman, 1960) destaca el carácter social, colectivo de la estrategia; la escuela Ambiental (Hannan y Freeman, 1977) percibe al entorno como determinante en el proceso estratégico (Chicaíza & Arturo, 2010, pág. 29).

Ambos enfoques, el racionalista y adaptativo son rígidos porque provienen de un modelo deductivo nomológico para explicar la formulación de estrategias. Luego desde un enfoque racionalista, Mintzberg sigue abordando la estrategia, el trabajo de este autor es uno de los más citados.

Mintzberg hace una distinción entre las estrategias formales o deliberadas que surgen del proceso formal de la planificación con un alto contenido analítico y las estrategias emergentes de carácter intuitivo, y para ejemplificarlas usa la metáfora del artesano que modela la arcilla y crea una figura sin tener una idea previa de la forma final. Este proceso de creación es una mezcla de intuición, experiencia, conocimiento y contacto con la arcilla, y una idea flexible de una figura final. En el mundo real coexisten los dos tipos

de estrategias, difícilmente hay deliberación absoluta o total emergencia, aunque en teoría y en la práctica se haya dedicado mayor espacio a las premeditadas. Mintzberg (citado en Renaud, 2017, pág. 48).

2.1.2 Estrategias organizacionales

El personal de los centros escolares implementa estrategias organizacionales para un funcionamiento óptimo del plantel educativo, las estrategias se han utilizado desde los principios de la teoría administrativa para visualizar un futuro organizacional favorable. Actualmente, las estrategias organizacionales son las herramientas idóneas para una gestión de calidad.

La estrategia suele ser comprendida como un instrumento que favorece el proceso de adaptación de la organización al entorno, de forma evolutiva. La estrategia favorece el proceso de ajuste y la organización evoluciona. Winfrey, Michalisin y Acar (1996) sugieren que el problema estratégico es un dilema entre ajuste y flexibilidad estratégicos (Chicaíza & Arturo, 2010, pág. 48).

Existe mucha amplitud en el concepto de estrategia organizacional, para fines de esta investigación será comprendida como toda acción que le permita alcanzar los objetivos a la institución educativa, sean estas acciones planificadas (estrategias deliberadas) o acciones intuitivas (estrategias emergentes).

2.1.3 Enfoques de estrategias organizacional

Ya se ha citado en este trabajo a Mintzberg sobre estrategia. Este visualiza la estrategia como un patrón de flujo de decisión haciendo controversia con el enfoque general y clásico que se tiene de la misma. A continuación, los enfoques propuestos por Mintzberg.

2.1.3.1 La estrategia como plan de acción

Esta es la forma en como la estrategia se venía definiendo tradicionalmente. Desarrollando planes anticipadamente.

Es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación. Los planes, en su opinión, poseen como características que son desarrollados

conscientemente y sobre la base de un propósito, además de realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican Mintzberg (citado en Montoya, 2009, pág. 25).

2.1.3.2 La estrategia como patrón de acción

La estrategia general es la estrategia de planificación, y las estrategias particulares, que no se planifiquen con anticipación serán una estrategia como patrón en un flujo de decisión. El comportamiento de la organización se puede estudiar a raíz de las secuencias de decisiones en un tiempo y al encontrar un patrón podemos decir que es una estrategia como patrón de acción.

La estrategia como un patrón, o una forma de conducta predeterminada característica en el tiempo. Cuando los patrones de comportamiento provienen de una determinada forma de concebir el papel de la organización en el entorno, la estrategia es concebida como una perspectiva, la cual orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo (Montoya, 2009, pág. 25).

Con esto podemos ver 2 lados de la formación de la estrategia: las intencionadas y las estrategias evolucionadas, enfocando así la atención de la estrategia no solo en lo formulado, sino en lo tangible (flujo de decisiones) y las estrategias se hacen llamar patrón observado.

la formación de la estrategia suele ser un proceso analítico para el establecimiento de metas de largo plazo y planes de acción para una organización; esto es, siguiendo así 2 tiempos, uno de formulación y el otro de implementación.

Diversos autores discuten que este pensamiento es limitante, no evolutivo, y que el asunto demanda ser examinado desde una complejidad de formas que toma la estrategia. "Tsoukas & Knudsen (2002) avanzan en esta argumentación, y sugieren que los modelos de estrategia formal no ofrecen en la actualidad sensibilidad al tiempo y al entorno, ni pueden sugerir novedosas formas de actuar" (Montoya, 2009, pág. 27).

Mintzberg & Waters (1985) proponen la definición de estrategia, ya señalada en otras publicaciones, como “un patrón en el flujo de decisiones” (Mintzberg, 1972, 1978, 1984; Mintzberg & Waters, 1982; Brunet, Mintzberg & Waters, 1986) y emplean la denominación de estrategia para dos fenómenos estrategia intencionada y estrategia realizada con el propósito de ahondar en la formación de la estrategia (Mintzberg & Waters, 1985). De ellas surgen las estrategias deliberadas y emergentes (Montoya, 2009, pág. 31).

- Estrategias deliberadas: Son Estrategias intencionadas que resultan realizadas.
- Estrategias emergentes: Son estrategias realizadas que no fueron intencionadas (Mintzberg, 1978).

Figura 1

Estrategias deliberadas y emergentes



Figura 1. Estrategias como patrón de acción

En la gestión del centro educativo el desarrollo e implementación de ambas perspectivas de las estrategias (deliberadas y emergentes) dan como resultado cotas de calidad. El uso simple de las emergentes no daría una guía para toda la comunidad educativa y el rol del liderazgo no se ejecutaría adecuadamente, se presumiría que hay avances, pero sin evidencias comparadas con el parámetro de calidad establecido en la planificación estratégica por la comunidad educativa y las

normativas vigentes, los avances serían una presunción. En cambio, si se enfoca tan solo en utilizar estrategias deliberadas se deberá voluntariamente fingir ceguera sobre los hechos inesperados que puedan surgir de un ambiente dinámico, acortando la oportunidad de mejorar el aprendizaje organizacional.

2.1.3.2.1 Estrategias deliberadas

Las estrategias deliberadas, son estrategias que se desarrollan exactamente como fueron planeas o intencionadas.

Mintzberg y Waters, establecen 3 condiciones mínimas para dar la categoría de estrategia deliberada:

1. Deberían existir intenciones precisas en las organizaciones, articuladas en un nivel de detalle concreto relativo, de forma que no haya duda sobre lo que se desea antes de que las acciones sean tomadas.
2. Debido a que organización significa acción colectiva, para dispersar cualquier posible duda sobre si las intenciones son organizacionales, debe resultar común para virtualmente todos los actores.
3. Estas intenciones colectivas deben haberse realizado exactamente como se pretendieron, lo cual significa que ninguna fuerza externa (mercado, tecnológica, política, etc.) interfirió con la realización. El ambiente, en otras palabras, debió resultar perfectamente predecible, totalmente benigno, o de completo dominio por parte de la organización. Estas tres condiciones constituyen un ordenamiento elevado, así que pueden resultar improbables de encontrar. Tal vez en estructuras como el monopolio (Montoya, 2009, pág. 32).

2.1.3.2.2 Estrategias emergentes

La estrategia emergente es parte de las estrategias realizadas pero que no se premeditaron. Mintzberg puntualiza que muchas organizaciones no realizan la ejecución justo como se planificó y que este proceso emergente es fundamental para una gestión exitosa. “Quinn (1980) sobre su discusión con respecto al incrementalismo lógico, el cual caracteriza la elaboración de la estrategia tanto

como un aprendizaje, así como un proceso de maniobra” Quinn (citado en Montoya, 2009, pág. 36).

Otro aporte destacado respecto a estrategia emergente es la de Radich; a continuación, se muestra su trabajo

La estrategia emergente, sugiere que es un proceso incremental de prueba y error, en el que se privilegia cierta amplitud del enfoque general de la organización en cuanto a sus políticas y objetivos, o en el cual se busca ex – post una orientación generalizante de decisiones y acciones ya emprendidas, para preservar posiciones de interés bajo la administración de coaliciones internas y externas Radich et al, (citado en Montoya, 2009, pág. 87).

Los autores plantean la existencia de un sistema de gestión estratégica emergente, con un incrementalismo lógico. Quinn, Lynch y Radich perciben la estrategia emergente como un sistema que permite ajustar y recoger los restos de racionalidad no abordados en la planeación estratégica (deliberada), dando flexibilidad estratégica a la organización frente a la dinámica del entorno.

2.1.3.2.3 Estrategia emergente y su relación con el aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional carece de estructura formal y es inesperado, por la manera en que se da el proceso de aprendizaje sujeto a la incertidumbre del entorno dinámico y complejo. Es más emergente que deliberado, puede ocurrir en cualquier constituyente de la organización, este puede darse de forma amplia o estrecha, así como aislado o abierto.

Las formas más notorias de aprendizaje organizacional suceden entre la comunidad educativa y el ente administrador de las instituciones que ejercen el liderazgo Itami & Numagami (citado en Montoya, 2009, pág. 88). mantiene que

Existe un ciclo entre ellas que conforma un proceso completo de cambio mediante los pasos de concebir el cambio (aprendizaje), cambiar la forma de pensar (visión) y programar las consecuencias (planear). Para los autores comienza con un proceso de aprendizaje. En otras palabras, todo el cambio

es nuevo e inesperado, por lo que debe ser aprendido o copiado, incluso tomado prestado de alguna fuente externa que ya ha realizado el aprendizaje. El siguiente paso implica una síntesis para unificar las iniciativas individuales en una misión común, un código o mito (Mintzberg & Westley, 1992). De igual manera propone Tidd (2000) la generación de competencias a partir del aprendizaje organizacional y la concepción del cambio.

2.1.4 Modelo de formulación de la estrategia

Flores y Torres (citado en Witt, 2012, pág. 102) “manejan tres tipos de modelos con base a la formulación de las estrategias, dentro de estos existen coincidencias con autores como es el caso de Mintzberg (2003) y su modelo de desarrollo”. Los modelos son: analítico- estructurado, de aprendizaje y de interacción. La diferencia entre cada modelo es el proceso de formulación:

1. **Modelo analítico-estructurado:** El desarrollo de su formulación se fundamenta en recopilar y analizar información del medio sumado al diagnóstico de la condición de la organización. El director es el estratega, sus conocimientos e innovación son el punto de partida de la formulación de la estrategia.

La aplicación del Modelo analítico-estructurado en los Centros Escolares se ejecuta en 3 fases:

- Evaluación externa de la institución (amenazas y oportunidades)
- Evaluación interna (fuerzas y debilidades)
- Proceso creativo de diseño de estrategias basado en las evaluaciones anteriores.

2. **Modelo de aprendizaje:** el ciclo de elaboración se sustenta en el aprendizaje de toda la comunidad educativa. Las experiencias obtenidas en la práctica y la meditación en la acción; son los insumos que determinan la creación de las estrategias.

Las rutinas de la institución terminan convirtiéndose en cultura organizacional; es este comportamiento el núcleo del modelo de aprendizaje. Los individuos

implicados son los que aprenden desde la holística de interacción con su entorno, la estrategia surge en el análisis que la comunidad hace de su práctica.

3. **Modelo de interacción:** su proceso de formulación es por medio de la integración e interacción de grupos internos o externos de la organización. Las personas asimilan la cultura mediante la socialización y el diseño de las estrategias se considera un proceso de interacción social.

2.2 Gestión de la calidad escolar

2.2.1 Gestión

La gestión aparece en el desarrollo de la modernidad y postmodernidad. Primero surge en la administración de las empresas causada por la revolución industrial y años más tarde como una forma de administrar el recurso público debido a la conformación de los estados en nación. Al pensar en gestión lo primero que se viene a la mente es “management”, este es un término de origen anglosajón que se traduce al castellano como dirección, organización y gerencia entre otros.

Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es "una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada". O, dicho de otra manera, la gestión es "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea" (Casassus, 2000, pág. 4).

Otra definición propuesta es la de (Ticas, 2016, pág. 122) para quien gestión es:

El conjunto de acciones integradas, para la ejecución, monitoreo y toma de decisiones oportunas para la consecución de los objetivos, lo que implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución, sus valores y principios. Se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades para resolver problemas que afectan el desempeño de la institución de acuerdo con el contexto.

La visión centrada en los procesos vincula la gestión al aprendizaje. En 1988 en el Harvard Business Review por Arie de Geus intitulado "Planning as learning",

publica lo siguiente respecto a la gestión en este enfoque es “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno” (Casassus, 2000). También, Peter Senge (citado en Casassus, 2000, pág. 164)., en la Quinta Disciplina, define el aprendizaje como “el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr”. El aprendizaje no es una construcción aislada del individuo, se verifica en la acción. Entonces, la gestión es un proceso de supervivencia y aprendizaje continuo mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

2.2.2 Gestión educativa

La Gestión Educativa es un paradigma donde los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo educativo. Por tanto, la Gestión Educativa se enriquece con los desarrollos teórico-prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa (Correa, Álvarez, & Correa, s.f.).

La gestión educativa según Lya Sañudo (citado en Correa y otros, s.f.) se define como un “proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen a la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos”.

La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política (Correa, Álvarez, & Correa, s.f.).

En el sistema educativo salvadoreño la gestión educativa es comprendida como: La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logre sus objetivos y metas. Una gestión

apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de la comunidad educativa. En otras palabras, es fundamental lograr que todos “remen hacia el mismo lado” para alcanzar los resultados y mejorar permanentemente (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 143).

La gestión educativa la compone la dirección, organización y gerencia de la labor educativa que realizan las instituciones del talento humano, operación que se libera a partir del trabajo de la comunidad educativa comprometida con su visión. En las implicaciones de la gestión educativa, actuar es solidario de la comunidad de personas altamente competentes y comprometidas y no como en el pasado con una visión que no era compartida y con esfuerzos individuales.

La gestión educativa está altamente relacionada con la planificación educativa y esta con las políticas educativas. Las políticas educativas son emanadas de la visión de país. Esto se retoma en la institución educativa que es donde se concretizan “lo que se espera”. Son por esto las políticas la base de la gestión educativa porque le dan rumbo al accionar educativo; este accionar no puede ser espontáneo o casual necesita de planificación que promueva los niveles más altos de eficacia, eficiencia y efectividad en la labor educativa de las instituciones, comulgando el proceso de administración y planificación en toda la comunidad educativa.

Los integrantes del Consejo Directivo Escolar deben conocer los planteamientos teóricos en las áreas de la administración, la gestión y la educación integrándolo con las políticas educativas. Por otra parte, Los directivos deben de ejercer una autoridad más horizontal, promover una mayor participación en la toma de decisiones, rendir cuenta a la comunidad, desarrollar nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones.

El enfoque holístico de la educación propuesto por el paradigma de educación de la complejidad visualiza la gestión en 4 dimensiones. En el Plan Social Educativo

modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno en El Salvador estructura las dimensiones de la gestión de forma que en la cúspide este la dimensión pedagógica, en el cuerpo la gestión sociocomunitaria y de convivencia, la gestión directivo-institucional y en la base la gestión administrativo-financiera.

2.2.2.1 Dimensiones de la gestión educativa

Gestión pedagógico-curricular

Son los procesos que la escuela realiza para conseguir el desarrollo integral del estudiantado. Que es el fin de todo centro escolar salvadoreño. Se relaciona con el análisis que el consejo de maestros realiza para adecuar el currículo nacional.

De esta dimensión se rigen todas las demás, ya que en el nuevo paradigma de la educación se deja de pensar cuanto se puede hacer y se enfoca en que se debe enseñar para gestionar los recursos necesarios u organizar los que se tienen para cumplir con las metas pedagógicas.

Las actividades que son parte de la gestión pedagógica son: el seguimiento pedagógico, las visitas al aula, la evaluación al desempeño docente, entre otros procesos pedagógicos.

Gestión institucional y organizacional

Esta dimensión de la gestión contribuye a la organización de los miembros de la comunidad para garantizar un óptimo funcionamiento. La estructura formal del centro educativo da el estilo de funcionamiento. Aspectos para considerar: el organigrama, distribución de tareas, la división de trabajo, el uso del tiempo y los espacios. Pero también, se estudia la estructural informal; como: vínculos, formas de relación, practicas rutinarias, ceremonias que identifican a la institución.

Una estrategia muy útil para organizar el trabajo de la gestión institucional es la planeación. El MINEDUCYT sugiere como herramientas para la planeación el Plan Escolar Anual y el Plan Operativo Anual, estos están vinculados con la propuesta pedagógica.

Propuesta pedagógica

La propuesta pedagógica es única por cada centro educativo, dando una planificación estratégica a cada contexto, se recomienda actualizarla cada 3 años. La propuesta pedagógica contiene la identidad del centro escolar (Misión, visión, valores, acuerdos pedagógicos, estrategias y otros).

Todo este trabajo desde el análisis del entorno (diagnóstico interno y externo) se establecen los objetivos de la planificación institucional.

La propuesta pedagógica de cada centro escolar del Modelo de EITP incorpora las premisas contenidas en el currículo nacional y los combina con las necesidades formativas de los estudiantes y del contexto histórico y territorial en el cual se encuentran viviendo (MINED, s.f, pág. 50).

En la propuesta pedagógica, el consejo de maestros efectúa los ajustes necesarios, ya que el currículo, aunque es universal en todo el país es flexible, dichos ajustes deben ser basados en criterios que proceden de hechos educativos y didácticos, en vinculación con el proyecto pedagógico del centro escolar y con los currículos nacionales. De manera que los conocimientos conseguidos por los educandos tengan un carácter sintetizado y universal y no sean fragmentos.

Los elementos que conforman la propuesta son los siguientes:

- a. Principios pedagógicos,
- b. Perfil del estudiante,
- c. Problemas pedagógicos,
- d. Retos pedagógicos,
- e. Objetivos pedagógicos,
- f. Acuerdos pedagógicos,
- g. Metas pedagógicas,
- h. Indicadores de procesos,
- i. Indicadores de resultados,
- j. Cronograma de actuación,
- k. Evaluación de la propuesta pedagógica,

- l. Anexos:
- m. Inventario de recursos educativos,
- n. Presupuesto de la propuesta.

Plan Escolar Anual (PEA)

El PEA, le permite al centro escolar plasmar como va a llevar a la práctica los objetivos específicos y las actividades propuestas, haciendo un mejor uso y gestión de los recursos anualmente.

Para lograr los objetivos específicos del PEA se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- los acuerdos de gestión,
- las actividades mencionadas en el calendario escolar,
- las actividades que hacemos todos los años,
- el inicio y el fin del año escolar,
- el inicio y final de las clases y los períodos de evaluación de los aprendizajes (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 149).

El análisis de los recursos es muy importante al momento de realizar esta planificación (PEA), no solo con lo que cuenta la institución, sino también lo que puede gestionar.

Al momento de realizar el Plan Escolar Anual se debe considerar según (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 149) los siguientes puntos:

- organización de la comunidad para su caracterización y análisis situacional del centro educativo en relación con el cumplimiento del derecho a la educación;
- priorización de los problemas y principales causas de la comunidad donde está inmersa la institución;
- elaboración de los objetivos y actividades anuales, logros esperados, responsables, tiempo, recursos y presupuesto, de acuerdo con la propuesta pedagógica;
- planificación didáctica;
- evaluación trimestral.

El presidente del Consejo Directivo Escolar deberá de rendir cuentas de la ejecución de Plan Escolar Anual cotejado con los objetivos que se plantearon en el mismo al inicio del año escolar, esto de manera pública a toda la comunidad educativa. A la vez, debe rendir cuentas a la Dirección Departamental de Educación, local o de su jurisdicción, mostrando el PEA como evidencia de la liquidación de fondos provenientes de transferencias del Estado.

Plan Operativo Anual (POA)

Este instrumento debe vincularse al presupuesto, para concretar lo planificado, basado en los recursos de la institución. El director elabora el presupuesto para financiar las metas y actividades programadas en el POA.

El plan operativo anual (POA) es una herramienta de planificación que permite gerenciar y ordenar, de forma lógica, las acciones de cualquier unidad organizativa; tiene como objetivo fundamental orientar los procesos de trabajo, precisando los objetivos para lograr resultados de forma operativa, ejecutables, medibles y evaluables en el corto plazo (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 150).

La planificación y ejecución del POA debe considerar el Instructivo para la gestión, ejecución y liquidación del presupuesto escolar vigente.

El principio básico de la elaboración del POA es lo pedagógico, avalando el cumplimiento de los acuerdos de la propuesta pedagógica en el año que se planifica.

“En general, la planificación institucional (PP, PEA y POA) debe cumplir cuatro características fundamentales: participativa, inclusiva, articulada y, por consiguiente, integradora” (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f).

Gestión administrativo-financiera

Esta dimensión se concentra en el uso eficiente de los recursos, en respaldo a los procesos pedagógicos a partir de la administración de la planta docente y administrativa, los recursos materiales y didácticos, el talento humano y los recursos

financieros. Pasando del paradigma de administrar lo que se tiene, para ahora gestionar en función de las metas de la institución e invertir lo que se tiene para ello.

La herramienta que se utiliza para la sistematización de la gestión administrativa es el presupuesto escolar, este debe ser reflejo de la oferta educativa y de la propuesta pedagógica.

Las herramientas de gestión establecidas en el plan quinquenal Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno siguen vigentes: PP, PEA y POA. Lo estipulado en un SI EITP deberá ir paralelo a una administración que tenga como fin la formación integral de la persona, para lo que debe orientar el diseño y desarrollo del currículo con los enfoques siguientes: humanista, constructivista y socialmente comprometido. Esto deberá estar evidenciado en la propuesta pedagógica adoptada en un SI EITP y en el plan operativo anual de las sedes o instituciones educativas” (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f).

En lo referente a la gestión administrativo-financiera, una estructura administrativa debe ser más flexible y con la representación de todos los sectores de la escuela: comisión directiva, o cuerpo directivo, o Consejo Directivo Escolar, (en lugar de un solo director que detente la toma de decisiones) para evitar la centralización y el autoritarismo. Se toman decisiones democráticas, evitando la monopolización de las decisiones en la dirección e impulsando la participación de los docentes y de todos los miembros de la comunidad educativa. Existe mayor flexibilidad a los cambios, apertura a nuevas estrategias de la gestión escolar. Se da un apoyo financiero y material (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 152).

La gestión administrativa incluye lo siguiente elementos:

1. La gestión financiera: planear, ejecutar y liquidar los ingresos (provenientes del MINEDUCTY, fondos propios y donaciones),
2. La gestión de material o bienes,
3. La gestión del registro académico,
4. La gestión del talento humano.

Gestión sociocomunitaria y de convivencia

Esta dimensión es la encargada de intervenir en la realidad de la comunidad donde la escuela radica. Se debe recordar que la escuela es un centro de cultura por lo mismo tiene una influencia en el entorno y en la cultura general de la comunidad. Pensar la escuela como un lugar aislado que solo funciona dentro de sus instalaciones es un gran error. A continuación, se presentan situaciones de riesgo en que la escuela debe incidir para tener un desarrollo integral de los estudiantes:

1. **Riesgo social del entorno escolar:** la escuela fomenta la prevención de violencia construyendo una cultura de paz.
2. **La violencia en la escuela:** nadie está exento a la violencia de cualquier tipo en la escuela, sin embargo, desde la gestión se debe promover la cultura de paz sembrando en las rutinas diarias la sana convivencia, la resolución de conflictos. Hay dos estrategias sugeridas desde la escuela de tiempo pleno: Las actividades integrales de cultura, arte y deporte, y el equipo directivo con el consejo de maestros trabajan el localizar las estrategias para prevenir la violencia. “La construcción de la paz es el camino para transformar las relaciones hostiles en relaciones pacíficas entre las personas. Una relación hostil típica que se debe contrarrestar es el hostigamiento o acoso escolar” (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f).
3. **La gestión escolar y el riesgo:** La comunidad educativa asume su responsabilidad en prevenir los riesgos ambientales y sociales promoviendo una cultura de prevención e interviniendo en estos.

2.2.3 Gestión de la calidad escolar

La gestión escolar es efectiva cuando se logra que el estudiantado aprenda lo que debe aprender, en el tiempo que lo debe hacer, utilizando adecuadamente los recursos disponibles. De esta forma, se garantiza que el propósito de la educación se logre y se tengan los ciudadanos que puedan forjar el país que queremos (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 105).

El Plan Cuscatlán, en vigencia desde el 2019 en su tercera meta “Autonomía y gestión (Fortalecimiento y gestión institucional territorial)” (MINEDUCYT, 2019) planteando la importancia de la gestión; resaltando que la escuela debe ser el centro de desarrollo de toda la comunidad y que la gestión da la pauta para esto.

El Salvador cualifica la gestión de **calidad** contrastando con los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad.

La eficiencia, es la calidad en el uso de los recursos disponibles y las interacciones personales producidas en función de las particularidades y la diversidad de problemáticas del estudiantado. Las escuelas son eficientes si el criterio para tomar decisiones pone en el centro a los estudiantes y las oportunidades que se construyen para ellos. Esto requiere el uso justo, transparente y adecuado de los recursos financieros y materiales, el tiempo, y los procesos para optimizarlos. Asimismo, el talento humano debe estar dispuesto a dar lo mejor de sí (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 105).

La eficacia, se refiere al uso exitoso de todas las oportunidades que existen para modificar, de manera relevante y significativa la vida de los niños y jóvenes que asisten a la escuela. Esto implica empeño y compromiso en el cumplimiento de los objetivos institucionales y educativos que la escuela se ha propuesto alcanzar. La eficacia se logra cuando se tiene eficiencia y efectividad (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 105).

La efectividad, permite que el estudiantado logre un alto nivel de aprendizaje en cuanto al dominio de destrezas básicas, ocasiones para la construcción de un autoconcepto positivo sobre sí mismo y los espacios para desarrollar una adecuada capacidad para relacionarse socialmente, incluyendo la habilidad para comunicarse con una actitud de respeto y consideración hacia los otros. La efectividad supone la eficiencia y la eficacia para alcanzar logros de aprendizaje en el estudiantado (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 105).

2.3 Estrategia de innovación para la gestión

Las estrategias de innovación para la gestión tienen su origen en el ámbito de la gestión empresarial. Sin embargo, este paradigma es adaptable a la gestión de organismos escolares. Las teorías de la administración en un principio su objetivo principal era optimizar recursos para tener más ganancias monetarias. Con el tiempo e inclusión de nuevos conocimientos el concepto trasmuto hasta llegar a gestión. Al observar que el modelo de gestión facilita la obtención de las metas planificadas. Los organismos dedicados a labor social incluida la escuela retomaron la arquitectura del modelo y lo adaptaron para la consecución de sus metas.

La escuela está inmersa en la dinámica social exigiendo un gran espectro de adaptación para solventar los requerimientos necesarios para el desarrollo integral del ser humano, en contraste con su cultura, para ello es crucial que los encargados de la gestión desarrollen estrategias de innovación. Entendiéndose esta no como un proceso estático, sino al contrario, continuo, dinámico e integrado en la gestión prioritaria de la organización, debe ser integral, siendo un factor fundamental las aportaciones de las personas.

“La innovación debe verse como un proceso en sí mismo. Un proceso dinámico a través del cual la innovación va definiéndose y, al mismo tiempo, un proceso de gestión de las empresas basado en la gestión de personas, información, conocimiento y recursos financieros y tecnológicos.” El propósito principal de un proyecto de gestión para el mejoramiento e innovación educativa es desarrollar capacidades de diseño e implementación autónoma, de soluciones y mejoras educativas en las escuelas e instituciones que los y las docentes laboran, puesto que representa un desafío permanente en el desarrollo de su profesión. Se entiende por un conjunto coordinado de acciones y recursos que tienen como objetivo principal elevar la calidad de la educación que ofrecen a sus alumnos las escuelas. A partir de una evaluación de las necesidades expresadas en un marco situacional (diagnóstico) para la búsqueda de soluciones a problemas que inhiben el desarrollo educativo, en lo pedagógico y en la gestión (MINED, s.f., pág. 15).

Los proyectos generan un ambiente y clima institucional de innovación. Los centros escolares; con un clima positivo sobre el proceso de innovación se convertirán en ambientes participativos gradualmente en especial de los docentes: más participación en las actividades, responsabilidad con sus reflexiones y las críticas, interés a la hora de investigar, sistematización en la experiencia innovadora y en otras prácticas escolares.

El mayor cambio se debe dar en las practicas pedagógicas del docente en el aula y no de manera antojadiza y personal (MINED, s.f.) asevera que “son el resultado del impacto del conjunto de los proyectos en marcha en cada institución y de los procesos de asesoramiento y formación. De esta manera se comienza a confirmar el valor de un proceso integral y sistémico como estrategia”

Aspectos que se deben tomar en cuenta para la formulación:

1. Tener el conocimiento adecuado de la institución.
2. Responder a los problemas básicos que aborda el proyecto.
3. Que contribuya a una propuesta de solución, ejecución y proyección de esta.
4. Ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las soluciones cambiantes y diferentes a las previstas.

El proceso de innovación estructurado en 4 pasos por el autor (Gi, Varela, & Gonzáles, 2008):

- Organización y asignación de responsabilidades.
- Identificar la capacidad de innovar.
- Análisis de escenarios y focalizar estrategias.
- Ejecución de proyectos de innovación.

A su vez, los cuatro pasos arriba indicados, se pueden desglosar en las siguientes etapas:

Figura 2

Ciclo del proceso de innovación



Figura 2. Ciclo del proceso de innovación

La innovación es un proceso holístico y cíclico. En las escuelas salvadoreñas se debe iniciar con la conformación del organismo de administración escolar (CDE). Seguidamente se realiza un diagnóstico o autoevaluación, para la elaboración de la planificación estratégica, se realiza una lluvia de ideas con los miembros del CDE y el consejo de maestro y se priorizan las ideas para la elaboración de la planificación estratégica, se mantiene el Consejo de Administración Escolar, se ejecuta el proyecto y se evalúa. La evaluación sirve de insumo para actualizar o cambiar la planificación estratégica.

La estrategia de innovación para la gestión se utiliza para mantener una gestión actualizada que responda a las necesidades de la comunidad. El Ministerio de Educación sugiere estos documentos, ya abordados antes: Propuesta Pedagógica, Plan Escolar Anual y Plan Operativo Anual.

2.3.1 Tipologías de innovación

La innovación es toda idea que, de lugar a actividades de mejora, esta idea es muy abarcadora para comprender mejor la innovación la clasificamos en tipos:

1. De proceso: La implementación de un método a los procesos con alto grado de mejora. Mejorando las técnicas, equipos entre otros.
2. Organizacional: implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de las escuelas, tanto internas como externas.
3. Innovaciones de personas: debe realizarse previa a las demás, toda la comunidad educativa debe adoptar la cultura de innovación. Esta suele ser la más difícil porque debe ser adoptada en todos los niveles de la organización.

2.3.2 Mecanismo para la elaboración de los instrumentos de la planificación estratégica

2.3.2.1 Propuesta Pedagógica

En El Salvador no se cuenta con un mecanismo vigente de como elaborar la planificación estratégica. En el año 2008 por iniciativa del MINED y en el marco del Plan Nacional de Educación 2021 se lanzó una colección denominada Gestión Escolar Efectiva; estos son 5 libros prácticos del cual el libro 2 es una guía para la elaboración o revisión del PEI y PEA de donde se pueden retomar mecanismos similares para la ahora propuesta pedagógica.

Es importante resaltar que es el director y el Consejo Directivo Escolar en quienes recae la responsabilidad del proceso de elaboración, ejecución y evaluación de la propuesta pedagógica.

Pasos para la Elaboración

1. Según la normativa vigente, se inicia con la conformación del Consejo Directivo Escolar organizándolo con ocho miembros propietarios y sus respectivos suplentes: El director de la escuela (presidente y representante legal), tres padres de familia (uno es el tesorero), dos maestros (uno es el secretario) y dos alumnos.
2. Expliquemos de manera sencilla que es la Propuesta Pedagógica y la Planificación Escolar Anual, se prepara información práctica (presentación,

boletines o carteles) donde se defina que son, las ventajas de realizarlo, las fases y quienes participan en la elaboración.

3. En reunión de trabajo se recomienda:
 - a) Realizar normas de trabajo.
 - b) Programar cesiones de trabajo.
 - c) Elegir a un coordinador y a un secretario.
 - d) Escribir en el libro de actas los nombres de las personas seleccionadas.

4. Se elabora un diagnóstico del Centro Educativo, se puede utilizar una de las siguientes herramientas: FODA, DOFA, Árbol de problemas y diagrama causa efecto. (Este análisis servirá para los procesos siguientes).

5. Se realiza una caracterización de estudiantes por cada docente orientador
Esta debe incluir las cualidades de los estudiantes que serán atendidos.
Realizarlo por sección.

Podemos realizarlo con las siguientes preguntas

1. ¿Cuántos estudiantes tiene en su aula de clase?. Hacerlo por género, edades, nacionalidad.
2. ¿Cuáles son los historiales socioeducativos de los estudiantes?. (Repitencia, deserción, niños que trabajan...)
3. ¿Asistencia regular de los estudiantes?.
4. ¿Comportamiento del estudiante en grupos de trabajo?.
5. ¿En qué se desempeñó el estudiante en su trabajo individual?.
6. ¿En qué actividades se observa al estudiante decaído?.
7. ¿Qué actividades se observa que el estudiante disfruta?.
8. ¿El estudiante participa en actividades orales?.
9. ¿Tipo de estudiante (visual, kinestésico o auditivo)?.
10. ¿Enumere las debilidades que usted observa en el alumno?.
11. ¿Qué actividades puede realizar el alumno sin ayuda?.
12. ¿Cuándo da su clase, cuál es la conducta del alumno?.

6. Expliquemos los componentes:

a) Propuesta Pedagógica:

- La Visión,
- La Misión,
- Ideario,
- Principios pedagógicos,
- Perfil del estudiante,
- Problemas pedagógicos,
- Retos pedagógicos,
- Objetivos pedagógicos,
- Acuerdos pedagógicos,
- Metas pedagógicas,
- Indicadores de procesos,
- Indicadores de resultados,
- Cronograma de actuación,
- Evaluación de la propuesta pedagógica,
- Anexos:
 - Inventario de recursos educativos,
 - Presupuesto de la propuesta.

7. Sugerencia de actividades a realizar

Visión

- Reunirse con grupos de cada sector y que respondan las siguientes preguntas:

¿Cómo debería ser nuestro Centro Escolar para que los estudiantes aprendan más?.

- Los miembros del CDE leen lo escrito por las diferentes personas y elaboran de forma clara y sencilla un resumen sobre las características del centro educativo que se sueña ser.

Misión

- En reunión de trabajo se responden a las siguientes preguntas

¿Quiénes somos?. Somos un centro educativo....

¿Qué hacemos?.

¿Para qué lo hacemos?. (se escribe el propósito del centro educativo)

¿Cómo lo hacemos?. (se escribe el resumen de los aportes de los participantes sobre cómo lograrán el propósito).

8. Los demás elementos deben elaborarse en cesión con el consejo de maestros. Deberá presentarse y socializarse con el CDE para su aprobación.

Principios pedagógicos

Los principios son la razón fundamental de la propuesta pedagógica.

- Para esto se debe tomar en cuenta las políticas y planes vigente
- Estos principios se deben tomar en cuenta para todo el proceso de planificación.
- No se debe exceder al momento de elegir los principios.

Perfil del estudiante

Reunidos los docentes por nivel educativo se discute que tipo de estudiante se pretende formar.

Sugerencias: El documento Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, en El Salvador documento de sistematización, desde la página 72 hasta la página 75 propone un perfil del estudiante por nivel educativo, esto puede ser tomado de referencia para realizar el de cada centro educativo, también se debe revisar las competencias que plantean los programas de estudio.

Se recomienda hacerlo por nivel educativo, debiendo incluir “las características más distintivas del estudiante, tiene que describir las capacidades y competencias académicas, productivas y ciudadanas que la institución educativa pretende formar en ellos, que visto como “ideal”, permita comprometer a toda una comunidad educativa en su consecución” (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f)

Problemas pedagógicos

Los problemas pedagógicos los podemos retomar del diagnóstico realizado al inicio del proceso de planificación y de la caracterización. No excederse, se recomienda escribir en la propuesta 10 problemas pedagógicos.

Aclaratoria, el problema son situaciones ya existentes. Lo planteado en esta parte debe poderse resolver en el mediano plazo con los mismos recursos de la institución o con los que se van a poder gestionar.

Retos pedagógicos

Estos se derivan de los problemas pedagógicos y de la caracterización. La destreza estará en separar los que son especialmente pedagógicos y escribirlos de tal manera que, dejando de ser un problema, se conviertan en el desafío que reta el accionar.

Sugerencia: Revisar el programa de estudio donde pueden encontrar retos pedagógicos que son usuales para cada grado académico y luego seleccionar los que cotejado con la caracterización de la institución son iguales o similares. Seleccionar los retos más abarcadores; estos deben ser agrupados para su mayor comprensión.

Objetivos pedagógicos

Los objetivos deben contener intencionalidad pueden separarse en objetivos generales y específicos. No puede superar la cantidad de retos pedagógicos. Se debe de redactar de forma abarcadora pudiendo así incluir la mayor cantidad de retos por objetivo.

Sugerencia para redactar objetivos

Verbo en infinitivo	Contenido o tema	Criterio o indicador	Como
Lograr	que los estudiantes de primer ciclo nombren y señalen los países de América	con fluidez y convicción	mediante la presentación de un proyecto

Tabla 1 Elaboración propia

Acuerdos pedagógicos

Los formularemos tomando a los objetivos de referencia, los acuerdos son consensos entre la comunidad educativa. Guiando el accionar en un futuro cercano para solventar los problemas pedagógicos planteados.

Los acuerdos son enunciados redactados como proposiciones positivas, estos están directamente relacionados con la labor desarrollada en el aula por el docente.

Sin pretender obligar los tipos de acuerdos que deben aparecer en una propuesta pedagógica, se señalan algunas áreas en que pueden surgir acuerdos sobre desarrollo curricular, metodología, evaluación de los aprendizajes, uso efectivo de recursos para el aprendizaje, adecuaciones curriculares, etc. (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 117).

Metas pedagógicas

Estas son aspectos cuantificados (observables y medibles), donde se mide el accionar de los acuerdos pedagógicos, estas sirven de parámetro al momento de evaluar la PP y para ir avanzando en la implementación.

Sugerencia: redactar por cada objetivo una meta pedagógica, pueda que se encuentren objetivos que necesiten más de una meta.

Indicadores de procesos e indicadores de resultados

Estos dan pauta del avance, cada meta debe contar con al menos un indicador de resultado y varios de proceso.

Los indicadores de proceso le permitirán al equipo de evaluación verificar si la escuela lleva el rumbo esperado según la propuesta pedagógica, estos se redactan de forma más específica como en las metas pedagógicas.

Los indicadores de resultados apuntan al logro del objetivo midiendo su efectividad.

Cronograma de actuación

Compuesto por todas las acciones a implementar por Propuesta Pedagógica, el tiempo y los responsables de cada actividad.

Evaluación de la propuesta pedagógica

La propuesta pedagógica se diseña para un periodo de 3 a 5 años, durante este tiempo se debe evaluar a partir de los indicadores antes diseñados.

Sugerencia

1. Evaluar al final de cada año escolar, utilizar los hallazgos para hacer adecuaciones.
2. Evaluar al final de la ejecución de la planificación estratégica.
3. La evaluación debe realizarse con representantes de toda la comunidad educativa (todos los miembros del CDE)

Los resultados se utilizarán para el rediseño o elaboración de una nueva propuesta pedagógica.

Anexos:

Inventario de recursos educativos

El inventario son los recursos disponibles que permiten visualizar las oportunidades para conseguir los objetivos pedagógicos.

Recomendación:

- Incluir recursos de todo tiempo en su respectiva categoría (tecnológicos, espacios físicos, financieros y talento humano) las categorías no son fijas varían en cada escuela; incluir categorías que incidan en el área meramente educativa

Presupuesto de la propuesta

De manera consiente se debe analizar el presupuesto que se necesita para la implementación de la PP, especialmente para priorizar en los recursos financieros.

Recomendaciones:

Detectar los rubros en los que se necesita invertir y luego cuantificarlo, identificar como se va a cubrir.

Compromiso docente

El consejo de docentes declara comprometerse a dar su mejor esfuerzo para la implementación de la PP

Recomendaciones:

- Pueden redactarlo de forma individual o como un pronunciamiento colectivo, este debe estar firmado.

b) Plan Escolar Anual

Durante el mes de octubre se evalúa y se elabora el PEA para ser aprobado en el mes de noviembre y presentado a la comunidad educativa al inicio del año escolar (MINED, 2008, pág. 35).

La PP y PEA deberán ser presentadas al Organismo de Administración Escolar

Pasos

1. Elaborar objetivos específicos, estos deben tener concordancia con los objetivos generales y los acuerdos pedagógicos.
2. Por cada objetivo específico del PEA nos preguntamos ¿Qué actividad podemos realizar para el cumplimiento de este objetivo?
3. Ahora asignemos responsables, fijemos las actividades en el calendario escolar, listemos los recursos a utilizar por cada actividad, finalizaremos el proceso con un presupuesto y los posibles financistas.

Sugerencia:

Actividades	Responsables	Fechas		Recursos	Costo estimado	Fuente de financiamiento
		Inicio	Finalización			
Reparación de libros con padres de familia.(Obj.1)	Organismo de Administración Escolar y Sr. Gustavo Pérez y Sra. Magdalena Hernández	18 de febrero	20 de marzo	Material gastable	\$100.00	Transferencia MINED
Elaboración de guías de refuerzo académico (Obj.2)	Prof. Rigoberto Melgar	15 de marzo	30 de marzo	Material gastable y fotocopias	\$200.00	
Refuerzo académico (Obj.2)	Equipo pedagógico: Profa. Virginia Hernández	15 de abril	30 de octubre	Guías de refuerzo	\$0.00	
Organización de espacios para la lectura libre.(Obj.1)	Director: José López Equipo de Gestión: Prof. Reina Melgar.	15 de Mayo	30 de Junio	Mano de obra	\$800.00	Aporte de la Alcaldía

Figura 3 Pasos para elaborar el PEA

2.3.3 Metodología de implementación de la gestión de la innovación

La metodología se utiliza con el afán de dinamizar, difundir, fomentar y apoyar la política de innovación.

Se divide en 3 fases

Fase 1: Análisis de la situación actual

Se debe permitir conocer el contexto de la escuela: su misión, visión, organigrama, cultura organizacional y todos los aspectos generales en el que se implanta el sistema de gestión de la innovación

Fase 2: Diseño del sistema de gestión de la innovación

Se estructura el proceso de innovación, incluyendo la política y los objetivos de innovación. Se pueden agregar otros elementos del sistema de gestión de la innovación

Fase 3: implementación del sistema de gestión de la innovación

Implementar efectivamente lo diseñado y dar seguimiento.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

La metodología de la investigación educacional es la ciencia que estudia cómo se dirige científicamente la investigación en el campo de las ciencias de la educación, es la vía de solución sistemática de los problemas de investigación, por tanto, es el estudio filosófico de la actividad científica que constituye un conocimiento general del proceso de enseñanza aprendizaje, de su estructura, de sus elementos y de sus métodos. El profesor-investigador necesita de ella para conocer una serie de conceptos, principios, métodos y leyes que le permiten encauzar el estudio verdaderamente científico del objeto de la ciencia de la educación, de un modo eficiente y tendiente a la excelencia (Camacho, Jordán, & Contreras, 2015, pág. 1).

El marco metodológico es un proceso sistemático que permite a la investigación estructurar de forma lógica los pasos que se deben seguir, sus participantes, los instrumentos de recolección de datos y el diseño del trabajo de investigación. Este proceso pretende responder a la pregunta de investigación aportando conocimiento científico al rubro de la gestión escolar.

La metodología del estudio es cualitativa, (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014) “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”. Comprendiendo los problemas educativos desde la perspectiva del actor, el investigador interactúa directamente con los sujetos en estudio, tomando de primera mano las acciones sociales. “La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y completo” de los fenómenos, así como flexibilidad” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014). El propósito es reconstruir la realidad tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es un proceso holístico, porque se precia de considerar el todo sin reducirlo al estudio de sus partes.

Los estudios cualitativos intentan describir sistemáticamente las características de las variables y fenómenos (con el fin de generar y

perfeccionar categorías conceptuales, descubrir y validar asociaciones entre fenómenos o comparar los constructos y postulados generados a partir de fenómenos observados en distintos contextos), así como el descubrimiento de relaciones causales (Quecedo & Castaño, 2002, pág. 12).

La investigación estudio de caso es un método que permite en el ámbito educativo analizar situaciones particulares y contrastarlo con teorías académicas. Según (Yin, 2018)“Los estudios de caso en la investigación educativa permiten a los investigadores entender en profundidad los contextos específicos y las dinámicas complejas presentes en los entornos educativos” (p.43). Proporcionando una visión detallada y contextualizada de fenómenos educativos complejos. Este tipo de estudio da una comprensión profunda de como las teorías se aplican en la práctica, como las estrategias organizacionales impactan la gestión de calidad y como basado en evidencias contextuales y teóricas se puede mejorar generando una política de innovación.

Diseño

Por la naturaleza del problema social es conveniente utilizar el diseño descriptivo puesto que permite describir con palabras situaciones, eventos o problemas, relatando cómo se manifiesta. El estudio descriptivo indaga sobre las características de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro problema social que sea sometido a estudio. Compara diversos aspectos, dimensiones o componentes del problema de investigación.

Su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente. No es experimental (Niño, 2011, pág. 34).

La presente, utiliza este método de investigación descriptiva por cuanto le permite describir la incidencia de las estrategias en la gestión de la calidad. conceptualizando: estrategias organizacionales, la gestión de la calidad y las estrategias de innovación; contrastándolos con las prácticas realizadas en el Centro Educativo Cantón El Pinar. Dado que el objetivo de la investigación es establecer la incidencia de la implementación de estrategias organizacionales a través de una política de innovación en el logro de indicadores de calidad en el centro escolar Cantón El Pinar se recurre a un estudio no experimental aplicando de manera transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Gómez, 2006) otros autores la definen como tomar una fotografía de un suceso.

3.1 Participantes

Para la elección de los participantes se utilizó el muestreo opinático ya que se identifican dentro del contexto grupo y personas que se reconocen como detentores de la información, los cuales son:

- ✓ Director: máxima autoridad de la institución educativa quien ha permanecido en el cargo por 21 años.
- ✓ Docentes: se eligieron de entre 5 docentes que conforman la planta, dos que forman parte del Consejo de Docentes y dos del Consejo Directivo Escolar.
- ✓ Estudiantes: de una población de 96 estudiantes se seleccionó dos que conforman parte del Consejo Directivo Escolar.
- ✓ Padres de familia: se seleccionaron dos representantes que forman parte del Consejo Directivo Escolar y dos que no.

3.2 Técnicas e instrumentos

Las técnicas de recolección de datos son un “conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación” (Monterrey, s.f.)

La recolección de información se realiza por medio de las siguientes técnicas:

- 1. La entrevista a profundidad:** radica en el proceso de obtener información de forma oral. El entrevistador debe tener claridad de la información que desea obtener del entrevistado. Consiste en adentrarse en la realidad de la organización; para obtener información de su cotidianidad.

La entrevista a profundidad, es una técnica muy utilizada en investigaciones sociales, permite al investigador indagar exhaustivamente logrando que el encuestado hable libremente; especificando sus creencias, sentimientos sobre el tema. En la presente investigación, esta técnica permitirá indagar sobre la manera en que se implementan las estrategias organizacionales esto en 2 momentos: Antes de aplicar la política de innovación y posterior a la implementación de la política de innovación, permitiendo así analizar el impacto de la política de innovación en la gestión.

- 2. Revisión documental** con esta técnica se indagará sobre las teorías de estrategias organizacionales y la incidencia en la calidad, además se obtendrá información de los documentos que han sido elaborados por los miembros de la institución tales como: planificación estratégica, la planta docente, inventario, y censo estudiantil. También se obtendrá información de las circulares vigentes, planes y programas gubernamentales.

Con la aplicación de esta técnica se adquirirán los insumos para la elaboración de un diagnóstico de las acciones iniciadas y los resultados obtenidos en las áreas de gestión del Centro Educativo Cantón El Pinar. Este diagnóstico será el sustento para la elaboración de una caracterización del modelo de gestión del Centro Escolar durante el año lectivo 2021 confrontando que modelo educativo que se tiene y como deberían ser las prácticas de gestión. Para así, cumplir el cuarto objetivo específico de esta investigación diseñar una política de innovación para la gestión educativa del Centro Escolar.

Los instrumentos son el recurso con el que se recoge y almacenan los datos. A fin de recolectar la mayor cantidad de aportes que permitan contrastar la teoría

con la realidad del centro escolar se procedió a la validación profesional de los documentos por (3 maestros en administración de la educación) recibiendo el visto bueno para utilizar como instrumentos los siguientes:

a. Guía de entrevista

Para el director del centro escolar, por medio del instrumento se pretende recolectar información sobre las estrategias organizacionales y la gestión de calidad. Se elabora un guion de temas sobre: estrategias organizacionales, innovación de la estrategia y gestión de calidad con cada tema se redactan 5 preguntas abiertas. Se realiza en dos momentos antes de la elaboración y ejecución de la política y después.

1. En el primer momento se recolecta información del estado de la institución en dos niveles sus estrategias organizacionales y la gestión de calidad. (Ver instrumento 1)
2. Posterior a la elaboración e implementación de la política de innovación se realiza para indagar sobre su impacto en la gestión escolar. (Ver instrumento 2)

b. Modelo comparativo

Se elabora un cuadro comparativo de estrategias organizacionales y gestión de la calidad. El cuadro comparativo tiene un apartado del sustento teórico del modelo de gestión esperado y el modelo de gestión encontrado. Adicionalmente cuenta con una columna de los hallazgos de la institución tomando de evidencias los documentos elaborados por la institución y la información recolectada de la guía de entrevista. (Ver instrumento 3)

c. Guía de entrevista

Para los miembros del CDE, por medio de este instrumento se pretende indagar sobre la implementación de la estrategia de innovación que desarrollan para las mismas y el impacto que tiene esta en la gestión de calidad. (Ver instrumento 4)

Secuencia de aplicación de instrumentos

1. Previo a la aplicación de la política

Con el motivo de conocer el modelo de gestión y cómo utilizan las estrategias organizacionales en el Centro Educativo Cantón El Pinar se realiza una guía de entrevista al director, quien es el representante legal. Se elige la misma por su carácter de dialogo y su estructura teórica a la vez por las cualidades de la guía de entrevista. “Es un diálogo propuesto, motivado, sostenido y acordado desde quien tiene la iniciativa de conocer algún rasgo del mundo social sobre cual el entrevistado posee información” (Zacarías, s.f).

Posteriormente, se realiza un modelo comparativo, se elige este instrumento dado que permite definir las propiedades y atributos de gestión y estrategias organizacionales, previo a la comparación. A esta investigación el modelo comparativo le permite buscar similitudes y disimilitudes, dado que la comparación se basa en el criterio de homogeneidad.

Estos dos instrumentos se utilizarán para analizar y diagnosticar el modelo de gestión existente en el Centro Escolar Cantón El Pinar. Previo a esto, se diseña y aplica una política de innovación. Subsananado los hallazgos encontrados.

2. Posterior a la aplicación de la política de innovación

Para evaluar el impacto de la política de innovación en la gestión escolar se realizará una guía de entrevista al director. Además, se realizará una guía de entrevista a un grupo focalizado el Consejo Directivo Escolar, por ser representantes de cada sector de la comunidad del centro escolar se obtendrá información de diferentes puntos y así se podrán triangular las respuestas para obtener los resultados.

3.3 Estrategia de análisis de la información

Al estudiar las diferentes técnicas para el análisis de datos en la investigación cualitativa, se considera que la triangulación es una de las técnicas más útiles para procesar información en trabajos de investigación.

La triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos). Al hacer esto, se cree que las

debilidades de cada estrategia en particular no se sobreponen con las de las otras y que en cambio sus fortalezas sí se suman (3). Se supone que, al utilizar una sola estrategia, los estudios son más vulnerables a sesgos y a fallas metodológicas inherentes a cada estrategia (3) y que la triangulación ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos (sea cual sea el tipo de triangulación) y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos (Okuda & Gómez, 2005, pág. 119).

Esta técnica de análisis de datos permite reconocer y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí, por lo que mediante el uso de esta técnica se hace posible contrastar las fuentes de información obtenidas.

En la presente investigación, se utiliza la modalidad conocida como triangulación de fuentes, Felipe (citado en Marulanda, 2015) expone que es el relacionamiento de "diferentes fuentes para el estudio de un único fenómeno". Por lo cual se considera que será útil para el análisis de los resultados:

1. Para la presente investigación descriptiva de estudio de caso se consideran dos momentos: a) análisis de resultados mediante dos fuentes, la primera es el director, quien aporta información desde su práctica administrativa (guía de entrevista). b) Análisis documental elaborado por el investigador con un cuadro comparativo. Con estos instrumentos se hace un análisis para elaborar la política de innovación.
2. El siguiente momento es el posterior a la elaboración e implementación de la política en el caso que nos ocupa son tres fuentes, la primera es director-docentes que aporta información de tipo administrativo (guía de entrevista). La segunda con los miembros del CDE (guía de entrevista); con la finalidad de conocer los resultados de la implementación de la política de innovación y la incidencia en la gestión de calidad del Centro Educativo Cantón El Pinar del municipio de San Ignacio departamento de Chalatenango en el año 2021.

MÉTODO	UNIDADES DE ANÁLISIS	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Investigación descriptiva	<ul style="list-style-type: none"> • Director • CDE • Docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a profundidad • Revisión documental • Grupo focal 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista • Modelo comparativo • Guía de entrevista

Tabla 2. Elaboración Propia. Metodología

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo da respuesta a los objetivos y pregunta de investigación:

¿Como se implementan las estrategias organizacionales a través de una política de innovación para una gestión de calidad en el Centro Educativo Cantón El Pinar?

Detallándose los resultados obtenidos desde una perspectiva cualitativa, con la visión holística del paradigma sistémico y la rigurosidad de la investigación descriptiva de un estudio de caso. Como ha sido mencionado en el capítulo correspondiente, el proceso investigativo ha sido desarrollado en dos momentos:

Momentos de análisis

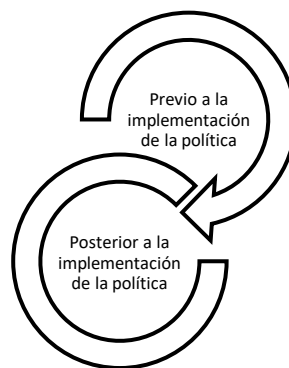


Figura 4 momentos del análisis

4.1 Previo a la implementación de la política

Se esbozó un modelo comparativo en paralelismo con el objetivo de caracterizar el modelo de gestión que el centro educativo ejecuta.

Dentro del análisis, se trabajó un diagnóstico de la gestión del centro escolar desarrollándose una entrevista a profundidad con el director y una revisión documental de las herramientas de planificación que entregó el director, en concordancia con la jerarquía administrativa, dado que es el representante legal del CDE.

4.1.1 Caracterización del modelo de gestión Estrategias deliberadas

El Centro Escolar Cantón El Pinar ha adoptado un modelo de gestión administrativo que se caracteriza por utilizar el Plan Educativo Institucional (PEI) como marco para la planificación estratégica. Este enfoque estratégico tiene sus raíces en la administración de recursos empresariales, según lo indicado por el IPE-UNESCO en 2018. El PEI es actualmente no es una estrategia organizacional vigente y su enfoque es administrar los recursos y no los principios pedagógicos.

Este modelo difiere de las tradicionales metas educativa pues se alinea con prácticas empresariales para optimizar la gestión de recursos. A través de la Propuesta Pedagógica, herramienta de planificación que surge en el nuevo paradigma de gestión y es pensando desde las necesidades pedagógicas y no solo de administrar recursos, se busca una gestión eficaz y sostenible que garantice el cumplimiento de objetivos educativos y administrativos.

La influencia de la teoría clásica de las organizaciones es evidente en este modelo, destacando la similitud percibida entre las escuelas y las empresas. En este contexto, se define la gestión administrativa como el conjunto de actividades que abarcan el planeamiento, la instrumentalización, la coordinación, la gestión y el control de los servicios educativos. Este enfoque busca la eficiencia operativa y mejorar continuamente la calidad de los servicios educativos ofrecidos por el centro educativo Cantón El Pinar.

Winfrey, Michalisin y Acar (1996) sugieren que el problema estratégico es un dilema entre ajuste y flexibilidad estratégicos (Chicaíza & Arturo, 2010, pág. 48). Dando pie al pensamiento de ajustar constantemente la planeación estratégica y no mantenerla inoperable. La documentación existente en el centro educativo Cantón

El Pinar este fechado con el año 2002, permite deducir que no se ajusta periódicamente. Además, en el planteamiento de Mintzberg tomando la estrategia como un flujo de decisión, las estrategias deliberadas mantienen vigente la identidad de las instituciones y permiten estar preparados para la toma de decisiones que no han sido planificadas pero que en un mundo dinámico se deben de ser tomas esto como resultado del aprendizaje organizacional.

Estrategias emergentes

La gestión educativa en el Centro Escolar Cantón El Pinar presenta características particulares en cuanto a la planificación de mecanismos para la toma de decisiones en situaciones de emergencia. Según los documentos institucionales disponibles, no se observa una planificación formal de estos aspectos cruciales.

En contraste, la institución ha adoptado prácticas más ágiles y contemporáneas para abordar la toma de decisiones y emergencias. Se evidencia el uso de grupos de WhatsApp como un mecanismo efectivo para la comunicación inmediata y coordinación entre los participantes. Esta práctica permite una toma de decisiones rápida y asertiva, brindando una respuesta ágil ante situaciones imprevistas.

Aunque no se refleje en la documentación formal, la utilización de herramientas tecnológicas, como los grupos de WhatsApp, destaca como parte del modelo de gestión educativa en el centro educativo Cantón El Pinar. Este enfoque pragmático no documentado, puede ser un ejemplo de adaptabilidad y eficiencia en la gestión educativa, permitiendo una respuesta efectiva ante diversas circunstancias.

Es imprescindible documentar el mecanismo de toma de decisiones en condiciones emergentes, buscando favorecer la toma de decisiones mediante el aprendizaje organizacional. Según Mintzberg en su planteamiento de la estrategia como un patrón. Cuando los patrones de comportamiento provienen de una determinada forma de concebir el papel de la organización en el entorno, la

estrategia es concebida como una perspectiva, la cual orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo (Montoya, 2009, pág. 25).

Las estrategias deliberadas y emergentes están enlazadas, debido tener un plan de acción y ajustándolo siempre que sea necesario para el cumplimiento de lo planificado. Quinn, Lynch y Radich perciben la estrategia emergente como un sistema que permite ajustar y recoger los restos de racionalidad no abordados en la planeación estratégica (deliberada), dando flexibilidad estratégica a la organización frente a la dinámica del entorno. Para que el centro educativo Cantón El Pinar pueda usar de forma óptima las estrategias emergentes debe contarse con una estrategia deliberada puesta al día y agregar en esta un mecanismo de toma de decisión.

Estructura organizativa:

El organigrama actual presenta a los estudiantes en el último peldaño, reflejando una jerarquía que no favorece su participación en la gestión educativa.

La asignación de un peldaño a coordinadores de ciclo no se alinea con la realidad de la institución, donde solo hay un docente de parvularía y no se requiere un coordinador. La planta docente consta de 5 miembros.

El modelo administrativo sigue una estructura lineal, colocando a los administradores en la parte superior y a los estudiantes en la parte inferior. Esto puede contribuir al "síndrome burocrático", según (IIPE-UNESCO, 2018), generando culpas, complacencia y desconfianza en la innovación, bloqueando el cambio.

Lo anterior, deja en evidencia la deficiencia en la dimensión de la gestión institucional y organizacional es en esta dimensión donde se establece: el organigrama, distribución de tareas, la división de trabajo, el uso del tiempo y los espacios, pero también, se estudia la estructural informal; como: vínculos, formas de relación, practicas rutinarias, ceremonias que identifican a la institución. La división de la gestión en dimensiones permite analizar, evaluar y mejorar la gestión de calidad de la institución educativa.

Evaluación de los objetivos

La institución carece de un mecanismo para evaluar el cumplimiento de sus objetivos, lo que dificulta medir el rendimiento y mejorar.

Por la rutina institucional se puede evidenciar que no siempre se identifican las particularidades de la comunidad educativa y no se registran indicadores de desempeño reales para poblaciones diferenciadas.

Objetivos estratégicos y dimensiones de gestión

Los objetivos estratégicos delineados en el PEI están estructurados y divididos en dimensiones específicas. Estas dimensiones constituyen las áreas fundamentales de la gestión, abarcando lo curricular, administrativo, organizativo y comunitario.

Desvinculación entre PEI y PEA: Se observa una falta de alineación entre el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Proyecto Educativo Anual (PEA).

En el PEA, los objetivos generales no coinciden con los establecidos en el PEI, y los objetivos específicos parecen estar desvinculados de los objetivos generales del PEI.

Lo anterior, sugiere la necesidad de una revisión y una correspondencia más estrecha entre el PEI y el PEA para garantizar coherencia y consistencia en los objetivos estratégicos y acciones planificadas.

Deficiencia en el manual de funciones: No se encuentran funciones definidas para el puesto de subdirección en el manual de funciones, lo que puede generar confusiones y falta de claridad en las responsabilidades.

Discrepancias en la estructura de puestos: Se observa una discrepancia entre la estructura de puestos establecida y la realidad del centro escolar. La presencia de coordinadores de ciclo y nueve comités puede no coincidir con la actual configuración y necesidades de la institución.

Errores en la identificación del centro escolar: En la introducción, se menciona el nombre del Centro Escolar de Nueva Concepción, lo cual podría indicar un error en la identificación o redacción del documento.

Falta de correspondencia con la práctica: Se menciona la existencia de una asociación de exalumnos en el documento, pero en la práctica, esta entidad no parece estar presente, lo que genera una discrepancia entre la teoría y la realidad.

Limitada discusión sobre enseñanza y aprendizaje: El documento presenta una carencia en la discusión del proceso de enseñanza y aprendizaje, aspecto crucial para la gestión educativa y la calidad del centro escolar.

Posterior a la revisión documental y a la entrevista realizada al director se caracteriza el modelo de gestión dentro del modelo administrativo. El CDE del centro educativo Cantón El Pinar realiza esfuerzos para gestionar, planificar e innovar, no obstante tiene áreas de mejora: especificar las funciones de cada puesto (en el manual de funciones), la correspondencia con la realidad institucional y la coherencia entre lo documentado y la práctica, además de generar un mecanismo que permita la retroalimentación necesaria para innovar en sus procesos. La gestión de calidad está relacionada con los objetivos estratégicos de la misma. La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logre sus objetivos y metas. (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 143)

Proceso de elaboración del plan estratégico anual (PEA):

Los objetivos específicos del Plan Estratégico Anual no guardan coherencia con los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), lo que podría generar falta de alineación y dirección clara en la gestión escolar.

No se evidencia un mecanismo efectivo de seguimiento y espacio de evaluación para los objetivos del PEA, lo que limita la capacidad de la institución para medir su progreso y ajustar estrategias según sea necesario.

Limitada participación de la comunidad educativa: Se observa una participación limitada o nula de la comunidad educativa en el proceso de elaboración

de documentos estratégicos. En su lugar, el docente administrador asume la responsabilidad de crear y establecer estos documentos, lo que sugiere una falta de inclusión y colaboración en la toma de decisiones educativas.

La falta de representatividad y participación comunitaria puede afectar la implementación exitosa de las directrices establecidas en la planificación estratégica. “En general, la planificación institucional (PP, PEA y POA) debe cumplir cuatro características fundamentales: participativa, inclusiva, articulada y por consiguiente, integradora” (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f). No se observan las cuatro características de la planificación institucional.

Propuesta pedagógica del centro escolar

Durante el análisis de la Propuesta Pedagógica del Centro Educativo Cantón El Pinar, se identificaron los siguientes hallazgos significativos:

Desactualización del PEI: El Proyecto Educativo Institucional (PEI) actualmente en uso está fechado entre 2002 y 2006, lo que indica que no está vigente. Esta desactualización plantea la necesidad de una revisión y actualización para alinearlos con los contextos y desafíos actuales.

Fecha de aprobación del PCC (Proyecto Curricular de Centro): El PCC, con fecha de aprobación en 2002, presenta secciones clave, incluyendo presentación, importancia y finalidad del proyecto, objetivos generales vinculando la misión y visión, diagnóstico (perfil del estudiante y docentes), perfil ideal, evaluación y seguimiento. La existencia de esta documentación estructurada es positiva, pero la antigüedad plantea la necesidad de revisar y adaptar sus contenidos a las necesidades y tendencias educativas actuales.

Ausencia de fecha en el Proyecto de Gestión Educativa: El Proyecto de Gestión Educativa no tiene una fecha específica, sin embargo, se observa que los miembros del Consejo Directivo Escolar (CDE) que lo firman son los mismos que firman el PCC y el PEI con fecha de 2002. Esta falta de fechado en el proyecto de gestión educativa puede generar incertidumbre sobre su actualidad y relevancia,

sugiriendo la importancia de establecer una fecha de elaboración y fechas de seguimiento.

4.1.2 Metodología para la implementación de la gestión de innovación.

Sobre Metodología para la implementación de la Gestión de Innovación en el Centro Educativo Cantón.

Durante la investigación, no se encontraron evidencias de una metodología establecida para la implementación de la gestión de innovación en el Centro Educativo Cantón El Pinar. La ausencia de información al respecto señala la necesidad de desarrollar y documentar una estrategia clara para fomentar la innovación en la institución educativa.

Este hallazgo es relevante porque destaca la importancia de diseñar una política específica que gestione de manera efectiva la innovación en el contexto educativo. La falta de evidencias sugiere que, hasta el momento, la institución puede carecer de un enfoque estructurado para impulsar y gestionar procesos innovadores. Establecer una metodología para la gestión de la innovación puede mejorar la capacidad de adaptación, creatividad y calidad educativa del Centro Educativo Cantón El Pinar.

En resumen, la implementación de estrategias organizacionales (estrategias deliberadas y emergentes) a través de una política de innovación en el Centro Educativo Cantón El Pinar implica la actualización de documentos de planeación estratégica, el establecimiento de una metodología clara de formulación de estrategias, implementación de estrategia de innovación, desarrollo de un mecanismo para las condiciones emergentes, la participación de la comunidad educativa y el desarrollo de una política específica para gestionar la innovación. Esto con la finalidad de asegurar ciertas cotas de gestión de calidad, comprendiendo la gestión educativa como la forma de darle rumbo al accionar educativo; este accionar no puede ser espontáneo o casual necesita de planificación que promueva los niveles más altos de eficacia, eficiencia y efectividad en la labor educativa de las instituciones, comulgando el proceso de administración y planificación en toda la comunidad educativa.

4.1.3 Modelo Comparativo, utilizado para caracterizar el modelo de gestión encontrado

Subcategorías de Análisis	Elementos de la gestión educativa del centro escolar	Modelo de gestión administrativo
Estrategias Deliberadas	<p>Para el análisis de las estrategias deliberadas se consultaron los documentos, elaborados por la escuela:</p> <p>PEI PEA POA (no hay un documento como tal, pero si se realiza el plan de compra, presupuesto, ingresos globales y carga horaria) Proyecto Curricular del Centro. Proyecto de Gestión Educativa, Manual de Organización y Funciones</p>	<p>Modelo de gestión administrativo</p> <p>El formato elegido para la planificación estratégica es el PEI, este tiene su origen en la administración de los recursos de empresas y no en los fines de la educación, (IPE-UNESCO, 2018)La teoría clásica de las organizaciones ponía énfasis en la similitud de las escuelas con las empresas. Definición: actividades que se refieren al planeamiento, instrumentalización, coordinación, gestión y control de los servicios.</p>
Estrategias Emergentes	<p>En los documentos que posee la institución antes mencionados, no se encuentra planificada un mecanismo para la toma de decisiones y una situación de emergencia. Sin embargo, en la institución se conforman grupos de WhatsApp para poder contactar a cada participante y tomar decisiones rápida y asertivamente.</p>	<p>Hay un esfuerzo por parte de los administradores del centro escolar, sin embargo, no hay un mecanismo normalizado y establecido de manera formal.</p>
Gestión Educativa	<p>Hallazgos del proyecto de gestión educativa:</p> <p>Organigrama lineal y coloca a los estudiantes en el último peldaño. Organigrama da un peldaño a coordinadores de ciclo, aspecto que no coincide con la realidad de la</p>	<p>En el modelo administrativo de la gestión, se tiene un organigrama lineal, donde la parte superior es para los administradores y la parte inferior de los estudiantes. según (IPE-UNESCO, 2018) “el síndrome burocrático forjado en un modelo administrativista</p>

	<p>institución (solo un docente de parvularía; no necesita coordinador) planta docente es de 5.</p>	<p>consecuencias- reparte culpas, siembra complacencia, desconfianza de la innovación, bloquear el cambio”, vemos también que la innovación no es un proceso planificado y que las estrategias deliberadas que utilizan no están vigentes.</p> <p>El Centro Escolar no tiene un mecanismo para evaluar el cumplimiento de sus objetivos por lo mismo no puede medir el cumplimiento.</p> <p>Por lo rutinario que es, desconoce las particularidades de la comunidad enseñanza y es incapaz de registrar indicadores de desempeño reales para poblaciones diferenciadas.</p> <p>síndrome burocrático: No existe una idea global acertada sobre el desempeño de la institución (calidad y equidad de aprendizaje)</p>
Dimensiones de la gestión	<p>En el PEI</p> <p>Los objetivos estratégicos están divididos en dimensiones, mismas que constituyen las dimensiones de la gestión (curricular, administrativa, organizativa y comunitaria).</p> <p>En el PEA, los objetivos generales no coinciden y los específicos están desvinculados de los objetivos generales del PEI</p>	<p>Según (IPE-UNESCO, 2018) La administración fue diseñada para cumplir con el objetivo de administrar lo dado. Todos éstos son factores estructurales de una organización burocrática diseñada para garantizar el control normativo, la previsibilidad, la especialización individual. Las ideas y las prácticas se arraigan en una cultura corporativa que devora cualquier intento de analizar las presiones, demandas y desafíos externos que impulsan el cambio</p>

		<p>Además (IPEE-UNESCO, 2018) sostiene que la separación de las acciones administrativas, técnicas y pedagógicas. La administración es como la de una empresa o industria. Se trata de las acciones denominadas de administración general: planeamiento, confección de los programas operativos para cada unidad, distribución de los recursos materiales y humanos según las posibilidades y necesidades, control del funcionamiento de los servicios, documentación y archivo de las decisiones en expedientes, carpetas y depósitos, y control de los horarios y faltas. Debido a este rasgo de inespecificidad de lo educativo, a su generalidad o a su inmovilismo se ha definido a este modelo como un “modelo rígido de organización”, donde su concepción y estructura restringe el desarrollo de innovaciones, tanto internas como externas.</p> <p>ejecuta planes, políticas, pero no las diseña.</p> <p>La cultura burocrática ha hecho de las escuelas los lugares</p>
Gestión de la calidad	<p>Hallazgos del manual de funciones: No hay funciones para el puesto de subdirección</p> <p>Aparecen puestos como: coordinadores de ciclo, 9 comités que no coinciden con la realidad del centro escolar.</p> <p>En la introducción aparece el nombre del Centro Escolar de Nueva Concepción.</p>	Poca discusión de la educación.

	Aparece la asociación de exalumnos y en la práctica no existe.	
Mecanismos para la elaboración de la planificación estratégica.	Hallazgos en el PEA Los objetivos específicos no coinciden con los objetivos del Proyecto Educativo Institucional. No hay seguimiento, ni espacio de evaluación	Se evidencia una limitada o nula participación de la comunidad educativa en el proceso de elaboración de documentos. Contrariamente, es el docente administrador quien asume la responsabilidad de crear y establecer los documentos, imponiéndolos como directrices a seguir. Este hallazgo sugiere una falta de inclusión y colaboración en la toma de decisiones educativas, potencialmente afectando la representatividad y la efectividad de los documentos en la práctica educativa.
Propuesta Pedagógica	El PEI que se tiene es de fecha 2002 – 2006, no está vigente. PCC con fecha de aprobación 2002, 2.1 apartados que contiene presentación, importancia y finalidad del proyecto, objetivos generales articulando la misión y visión, diagnóstico (perfil del estudiante y docentes) y perfil ideal, evaluación y seguimiento del PCC (el cuadro cuenta con actividad, calendarización y responsable). Proyecto de Gestión Educativa no tiene fecha, pero los miembros del CDE que firman son los mismos que firman el PCC y PEI con fecha del 2002.	
Metodología para implementación de la gestión de innovación	No se encontraron evidencias	

4.2 Posterior a la implementación de la política

Para describir la implementación de la política de innovación se desarrolló una entrevista a profundidad con el director y una guía de entrevista a los miembros del CDE que son los representantes de la comunidad educativa.

Para comprender la implementación de la política de innovación, es esencial documentar cada etapa, desde su presentación hasta su ejecución. En este contexto, se ha registrado la primera fase de este proceso: la presentación a las autoridades del centro educativo. Durante esta fase, se les brindó un tiempo adecuado para que estudiaran y evaluaran la viabilidad de la implementación.

Cabe señalar que, las autoridades del centro educativo recibieron la política con interés y disposición para analizar sus implicaciones. Se observó una evaluación reflexiva por parte de las autoridades, quienes consideraron aspectos como recursos disponibles y alineación con los objetivos institucionales. Se evidenció un compromiso por parte de las autoridades para explorar la viabilidad y planificar la implementación de la política.

Estos resultados ofrecen una visión inicial de la recepción y la disposición del centro escolar hacia la implementación de la política de innovación.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos durante esta fase del proceso de implementación:

4.2.1 Evaluación de la viabilidad del mecanismo de planificación estratégica

Tras la elaboración de la política de innovación para la gestión educativa en el centro escolar, el director y miembros del CDE concluyen que el mecanismo para organizar y diseñar la planificación estratégica es viable, presentándose de manera sistemática y ordenada, lo que simplifica su implementación.

La investigación revela que la planificación estratégica es esencial en la gestión educativa y requiere un enfoque claro y metódico para lograr objetivos. La política de innovación proporciona las directrices necesarias para establecer un proceso organizado y coherente en este sentido. La propuesta de la política

proporciona una guía clara sobre los elementos que la institución debe actualizar y los recursos necesarios para ello.

El director manifiesta que la política de innovación destaca la importancia de la sistematización de documentos plantea acciones relevantes para iniciar el proceso de innovación institucional y así desarrollar estrategias de planificación alineadas con los objetivos de innovación establecidos.

La evaluación positiva de la viabilidad del mecanismo en los resultados subraya la necesidad de una planificación estratégica sistemática, ordenada, acorde a las necesidades de la comunidad y practica para su aplicación. La política de innovación, al proporcionar una guía clara, cumple con la necesidad de establecer procesos organizados, tal como se describía en la teoría.

Contrastando el enfoque metódico encontrado en la planificación garantiza una operación eficiente y controlada. Este enfoque puede ser rígido, con un énfasis en la estandarización y el control, lo que podría limitar la flexibilidad. La política de innovación muestra evidencias de ser un enfoque claro y metódico, pero apunta en cómo este enfoque debe alinearse con la evolución y los objetivos de innovación. Esto sugiere que el mecanismo de planificación estratégica no solo debe ser ordenado, sino también capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes y a los objetivos de innovación, facilitando un proceso dinámico y flexible en comparación con la rigidez de la teoría clásica de gestión (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f).

4.2.2 Comunicación a la comunidad educativa del centro escolar

Cuando se considera si la comunidad educativa mostrará una actitud positiva para participar en un proceso, y señalar que es esencial comprender la dinámica de la comunicación y el compromiso. La respuesta sugiere que, si se presenta de manera adecuada, la comunidad estará receptiva a participar activamente. La clave radica en cómo se comunica la importancia de su participación y cómo se articulan los beneficios de contribuir al desarrollo pedagógico y la innovación en la educación.

El director enfatiza que: “la forma en que se venda la idea a la comunidad determinará su disposición a involucrarse”. Si se resaltan los aspectos positivos y

se destaca la importancia de su contribución, es más probable que la comunidad muestre entusiasmo y compromiso. Esto implica una comunicación clara y transparente que destaque el valor de su participación en la mejora continua del proceso educativo.

Cuando se le consulta si la actualización de las estrategias deliberadas PP y PEA conforme a la política de innovación será un proceso práctico, la respuesta es afirmativa. El director señala que, “la política de innovación proporciona un marco claro y coherente que establece un orden lógico para la actualización de estas estrategias”. Al seguir las directrices establecidas en la política, resulta fácil darle seguimiento al proceso y trabajar en él de manera ordenada.

La clave radica en la estructura que la política de innovación ofrece, la cual es comprensible y práctica. Esto permite a los responsables de la actualización de las estrategias deliberadas llevar a cabo sus tareas de manera eficiente y sin confusiones. Al contar con un orden lógico y un marco de referencia claro: deduciendo responsabilidades, se facilita la implementación de las nuevas estrategias, garantizando la adopción de compromiso por la comunidad educativa por unificar esfuerzos a los objetivos y metas compartidas.

La teoría sugiere que la implementación de estrategias de comunicación que expliquen de manera convincente el desarrollo de la política de innovación es crucial. Las estrategias deben ser diseñadas para facilitar una comprensión compartida y generar entusiasmo por la participación (Gi, Varela, & Gonzáles, 2008) indicador que manifiestan los responsables de la gestión se logra con la política de innovación. Además, que cada participante conozca que sus aportes son valiosos y mantengan una revisión periódica da pie a una comunicación bidireccional los mismos autores manifiestan que una comunicación que permita la retroalimentación y el intercambio de opiniones es decisivo para asegurar el compromiso y la aceptación de la nueva política. Esta participación facilita un sentido de pertenencia y apoya la implementación de estrategias innovadoras (Gi, Varela, & Gonzáles, 2008).

4.2.3 Mejora de la gestión y calidad educativa mediante la innovación.

Para el director y los miembros de CDE, la implementación de estrategias organizacionales basadas en la política de innovación promete transformar la gestión de calidad en el Centro Educativo Cantón El Pinar de varias maneras.

- Fortalecimiento de la comunidad educativa: La participación de la comunidad en la implementación de estas estrategias genera un sentido de pertenencia y compromiso, lo que puede aumentar la productividad y el bienestar general del centro educativo.
- Desarrollo de una cultura de compromiso: La gestión innovadora fomenta una identidad compartida y un compromiso más profundo con los objetivos y desafíos de la institución, lo que puede conducir a una mayor cohesión y resiliencia organizacional.
- Facilitación de procesos administrativos: La política de innovación proporciona directrices claras que ayudan a liderar los procesos de cambio de manera más efectiva, permitiendo una gestión más participativa y eficiente.
- Mejora en la eficacia y eficiencia: La claridad en los objetivos y la implementación de mecanismos y estrategias adecuadas garantizan mejoras significativas en la eficacia y eficiencia de los procesos educativos, lo que contribuye a un ambiente escolar más dinámico y exitoso.

En la teoría clásica, los procesos administrativos se optimizan mediante la estandarización y la centralización, lo que puede llevar a una eficiencia operativa, pero a veces a costa de la flexibilidad y la participación. La política de innovación mejora la facilitación de procesos administrativos al proporcionar directrices claras que permiten una gestión más participativa. Este enfoque se alinea más con las estrategias contemporáneas que destacan la importancia de un proceso dinámico e integral de gestión (MINED, s.f.) En lugar de las estructuras más rígidas de la teoría clásica.

Sobre las estrategias emergentes

Después de revisar detenidamente la política de innovación, se planteó al director la posibilidad de establecer un mecanismo para enfrentar decisiones emergentes, similar al mencionado en la política. A pesar de que la planificación es fundamental para definir metas y procedimientos, no puede anticipar todas las circunstancias imprevistas.

En respuesta, se confirma la intención de establecer un mecanismo específico. Este mecanismo permitirá que los miembros del Consejo Directivo Escolar (CDE) participen activamente en la gestión de situaciones no planificadas pero emergentes. La finalidad es que puedan expresar sus opiniones, dar su aprobación o brindar apoyo en la resolución de asuntos imprevistos que puedan surgir.

Esta decisión refleja el compromiso de la institución con la flexibilidad y la adaptabilidad ante circunstancias cambiantes. A través de este mecanismo, se busca promover una cultura organizacional que valore la capacidad de respuesta y la capacidad de tomar decisiones efectivas en momentos de incertidumbre. Quinn, Lynch y Radich perciben la estrategia emergente como un sistema que permite ajustar y recoger los restos de racionalidad no abordados en la planeación estratégica (deliberada), dando flexibilidad estratégica a la organización frente a la dinámica del entorno.

Además, la toma de decisiones emergentes es oportuno para el aprendizaje organizacional. “Quinn (1980) sobre su discusión con respecto al incrementalismo lógico, el cual caracteriza la elaboración de la estrategia tanto como un aprendizaje, así como un proceso de maniobra” Quinn (citado en Montoya, 2009). Generar un mecanismo para que los integrantes del CDE tomen decisiones emergentes es una garantía al incremento del aprendizaje organizacional y este a su vez incrementa la gestión de calidad.

Matriz de congruencia de los resultados de la aplicación de la política de innovación

Pregunta de investigación	Objetivos de la investigación	Categorías de análisis	Subcategorías	Resultados
¿Como se implementan las estrategias organizacionales a través de una política de innovación para una gestión de calidad en el centro educativo Cantón El Pinar?	<p>Analizar la implementación de estrategias organizacionales a través de una política de innovación para una gestión de calidad en el centro educativo Cantón El Pinar.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un diagnóstico de las acciones iniciadas y los resultados obtenidos en las áreas de gestión del Centro Escolar Cantón El Pinar. • Caracterizar el modelo de gestión del Centro Escolar Cantón El Pinar durante el año lectivo 2020. • Diseñar una política de innovación para elevar la gestión de calidad del Centro Escolar Cantón El Pinar. 	Estrategias Organizacionales	Estrategias deliberadas	<p>Planifican utilizando políticas nacionales y documentos que el MINED proporcione como la política nacional de educación, el plan Cuscatlán además de la caracterización del centro escolar.</p> <p>Para organizar el centro escolar se realizan reuniones de trabajo con docentes del centro escolar, la comunidad educativa participa en la elaboración de la planificación estratégica.</p> <p>Se journaliza sesiones de trabajo</p> <p>El proyecto educativo institucional es el documento que rige la vida de un centro escolar se realiza cada 3 años y se actualiza anualmente. Así se readecuan ciertas estrategias.</p> <p>El seguimiento de la PP y PEA lo hace un equipo encabezado por el director</p>
			Estrategias emergentes	Adoptar un mecanismo que todos los miembros del CDE reconozcan y utilicen para la toma de decisiones emergentes.

				La utilización de un grupo de WhatsApp para mantener constante comunicación, cuando surgen situaciones que no fueron contempladas en la planificación.
		Gestión de la calidad Escolar	Gestión educativa	<p>Los resultados de las estrategias deliberadas impactan la gestión del centro escolar, permite que la comunidad educativa se comprometa en el logro de sus objetivos.</p> <p>El Centro escolar trabaja de forma holística con líderes comunales, ONGS y con instituciones para solicitar recursos que necesitan según lo planificado.</p>
			<p>Dimensiones de la gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pedagógico curricular b) Institucional y organizacional c) administrativo-financiera d) sociocomunitaria y de convivencia 	<p>Los objetivos pedagógicos son el fundamento para la planificación estratégica.</p> <p>Las actividades del centro escolar se planifican y posterior se solicita a ONG, alcaldía y líderes comunales aportes, sensibilizándoles con el plan y las metas que se esperan alcanzar.</p>
			<p>Gestión de la Calidad Escolar</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Efectividad</p>	<p>Se establece en la planificación estratégica un mecanismo de evaluación a la planificación estratégica. Logrando cuantificar con parámetros establecidos la eficiencia, efectividad y eficacia de la aplicación.</p>
		Estrategia de innovación	Propuesta Pedagógica	La propuesta pedagógica es utilizada como un

				<p>manual que sistematiza los insumos para realizar la PP</p> <p>Programas de estudio</p> <p>Manual de evaluaciones</p> <p>Políticas nacionales</p> <p>Objetivos de grado y ciclo (Lineamientos dados por el MINEDUCYT)</p> <p>Facilitando la realización y ejecución</p>
			<p>Metodología de implementación de la gestión de innovación</p>	<p>Prácticas diferentes que nos lleven a resultados diferentes.</p> <p>Las estrategias de planificación se dan a conocer por medio de asambleas generales</p>

Elaboración propia

4.3 Implementación de estrategias de Innovación

La implementación de estrategias de innovación se percibe como válida y necesaria, especialmente en el contexto de la niñez y la educación. Se reconoce que en la actualidad es crucial buscar constantemente mejoras e innovaciones que puedan beneficiar el desarrollo y el aprendizaje del estudiantado. La implementación de estas estrategias no solo se considera como una opción viable, sino como una necesidad imperante para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno educativo.

Proceso organizado

La implementación de la política de innovación enfocada en la ejecución de estrategias organizacionales se aprecia como un proceso organizado con una clara

visión de cambios y mejoras. Se observa que esta implementación genere resultados distintos en la gestión de la calidad, dado su enfoque hacia la mejora continua y la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas. La introducción de prácticas innovadoras puede impactar positivamente en la eficiencia, la efectividad y la adaptabilidad de los procesos de gestión de calidad.

Desde su posición como director y con conocimiento de la comunidad educativa que lidera, el director reflexiona sobre la implementación de la gestión de innovación después de la implementación de la política de innovación. Destaca que esta iniciativa generará una cultura de innovación constante, alineada con las necesidades y regulaciones del sistema educativo y las leyes vigentes. El director reconoce que seguir las prácticas sugeridas es esencial para la adopción de un mecanismo que les permita actualizar y garantizar la mejora continua y fomentan un entorno propicio para la innovación.

La implementación de la gestión de innovación se percibe como un instrumento valioso que guiará el camino hacia mejoras significativas. La comunidad educativa se beneficiará de un enfoque estructurado y orientado hacia la adaptación a los cambios y la búsqueda constante de mejores prácticas pedagógicas.

La política de innovación implementada en el Centro Escolar Cantón El Pinar no solo ha sido válida y necesaria, sino que ha demostrado ser efectiva al alinearse con los principios teóricos sobre la mejora continua y la gestión de calidad educativa, creando un entorno educativo más adaptado a los cambios y desafíos actuales.

La implementación de la política de innovación en el centro educativo Cantón El Pinar ha generado una serie de resultados significativos que impactan de manera positiva en la gestión de calidad de la institución. A continuación, se analizan y discuten estos hallazgos en función de los cuatro principales resultados obtenidos.

La política de innovación ha permitido una revisión y actualización de las herramientas de planificación estratégica utilizadas en el centro educativo. Este cambio es fundamental, ya que dichas herramientas son esenciales para establecer objetivos claros, medir el desempeño y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos. La actualización asegura que el centro educativo se mantenga alineado con las demandas contemporáneas del entorno educativo, lo

que refuerza su capacidad para adaptarse a nuevos desafíos y oportunidades. Además, esta actualización puede ser vista como una respuesta proactiva a las dinámicas cambiantes del contexto educativo, que exige un enfoque más flexible y dinámico en la planificación.

La adopción de mecanismos para la toma de decisiones emergentes destaca la capacidad del centro educativo para responder rápidamente a situaciones imprevistas o cambios en el entorno. Esta capacidad de adaptación es fundamental en un entorno educativo que, cada vez más, requiere flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones. La implementación de estos mecanismos sugiere que la política de innovación no solo busca mejorar la gestión a través de estrategias predefinidas, sino que también considera la importancia de una gestión reactiva y adaptativa. Esto mejora la resiliencia de la institución frente a posibles desafíos y asegura que la calidad educativa se mantenga a pesar de las incertidumbres.

La participación activa de la comunidad en la implementación de la política de innovación refleja un alto nivel de compromiso y colaboración entre los distintos actores involucrados. Esta participación es crucial para el éxito de cualquier política educativa, ya que promueve un sentido de pertenencia y corresponsabilidad en los procesos de gestión escolar. La comunidad no solo se convierte en un agente receptor de las políticas, sino también en un actor activo que contribuye con sus perspectivas y conocimientos para mejorar la gestión educativa. La involucración de la comunidad, además, fortalece el vínculo entre el centro educativo y su entorno, promoviendo un enfoque más inclusivo y participativo en la toma de decisiones.

Los grupos focales han manifestado que la política de innovación es práctica para su aplicación, lo cual es un indicador clave de su efectividad. La practicidad de la política facilita su implementación en el día a día de la gestión escolar, lo que contribuye a una adopción más rápida y eficiente de las estrategias innovadoras. Este resultado es especialmente relevante, ya que la percepción de practicidad por parte de quienes deben implementar la política puede determinar el éxito o fracaso de esta. Un enfoque práctico asegura que las estrategias sean viables y realistas dentro del contexto operativo del centro educativo, minimizando la resistencia al cambio y potenciando su adopción.

En general, los resultados obtenidos demuestran que la implementación de la política de innovación ha sido efectiva en mejorar la gestión de calidad en el centro educativo Cantón El Pinar. La actualización de las herramientas estratégicas, la participación de la comunidad, la percepción de practicidad de la política, y la adopción de mecanismos de toma de decisiones emergentes son indicadores clave que reflejan una gestión más dinámica, inclusiva y adaptativa. Estos resultados sugieren que la política de innovación ha logrado no solo cumplir con sus objetivos, sino también establecer una base sólida para el desarrollo continuo y sostenible de la calidad educativa en el centro.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

5.1 Conclusiones

Como punto de partida para la implementación de estrategias organizacionales mediante una política de innovación en el Centro Educativo Cantón El Pinar y posterior análisis, se llevó a cabo un diagnóstico del proceso y una caracterización del modelo de gestión. Este diagnóstico reveló que el centro educativo destaca por adoptar un enfoque estratégico fundamentado en su Plan Educativo Institucional (PEI), como la teoría clásica sugiere orientado a mejorar la gestión de recursos, con un bajo nivel de innovación además de carecer de participación de la comunidad educativa y no contar con un mecanismo de evaluación para retroalimentar el proceso de planificación. La deficiencia de la planificación estratégica es un aspecto estudiado en la práctica docente a la práctica educativa “En las escuelas de Latinoamérica ha predominado la Administración Escolar con baja presencia de lo pedagógico” (Ticas, 2016, pág. 122). También, se identificó una carencia en la planificación formal de estrategias emergentes, lo que indica la necesidad de revisar y fortalecer las prácticas de gestión para adaptarse a los cambios del entorno la relevancia de las estrategias emergentes radica en su capacidad de adaptar la planeación estratégica para responder al cambio “La estrategia emergente permite ajustar y recoger los restos de racionalidad no abordados en la planeación estratégica deliberada” (Montoya, 2009).

La implementación de estrategias organizacionales a través de la política de innovación ha evidenciado que influye en la gestión de calidad del Centro Escolar Cantón El Pinar. La política ha permitido una planeación estratégica más efectiva, compromiso con la innovación y una coordinación efectiva, lo que ha contribuido a optimizar los recursos y procesos educativos del centro. Además, ha facilitado una planificación estratégica más organizada y coherente. Esto se alinea con el principio de que “el proceso de innovación debe ser integral, dinámico e integrado en la gestión prioritaria de la organización” (MINED, s.f.). Una estructura clara proporcionada por la política de innovación ha permitido a la administración escolar establecer objetivos precisos, estrategias detalladas para su consecución, mejorando la coordinación entre diferentes áreas y procesos educativos. Lo anterior

es parte de la gestión "la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea" (Casassus, 2000, pág. 4).

La política de innovación ha facilitado la creación de un ambiente en el que la mejora continua es posible, pues permite una evaluación sistemática del desempeño y de los resultados obtenidos. La evaluación sirve como insumo para actualizar o cambiar la planificación estratégica, apoyando así el enfoque de "un proceso integral y sistémico como estrategia" (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f). Esta retroalimentación constante ayuda a identificar áreas de mejora y ajustar los procesos administrativos para mantener una alta eficiencia en la gestión educativa. También permite la adopción de la toma de decisiones planteado por Mintzberg quien propone en su modelo la planificación de las estrategias para generar las metas y objetivos de la institución dando la libertad de tomar decisiones emergentes distintas al plan cuando suceden condiciones irregulares, pero manteniendo las metas y objetivos planificados. Quinn, Lynch y Radich perciben la estrategia emergente como un sistema que permite ajustar y recoger los restos de racionalidad no abordados en la planeación estratégica (deliberada) (citado en Montoya, 2009, pág. 87). dando flexibilidad estratégica a la organización frente a la dinámica del entorno. Además, Las estrategias emergentes tienen relación con el aprendizaje organizacional "Tidd (2000) la generación de competencias a partir del aprendizaje organizacional y la concepción del cambio" (citado en Montoya, 2009, pág. 88).

La implementación de la política de innovación ha promovido un clima institucional positivo, esencial para la eficiencia administrativa. Al fomentar una cultura de innovación, se ha logrado un mayor compromiso y participación de los miembros de la comunidad educativa. La teoría sugiere que "los centros escolares con un clima positivo sobre el proceso de innovación se convertirán en ambientes participativos gradualmente en especial de los docentes" (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f). Esto ha resultado en una mayor cohesión y colaboración entre los miembros de la comunidad educativa. Quienes proponen, revisan y ejecutan la propuesta pedagógica con compromiso. Evitando así la monopolización y

autoritarismo de las decisiones. En una apropiada gestión “Se toman decisiones democráticas, evitando la monopolización de las decisiones en la dirección e impulsando la participación de los docentes y de todos los miembros de la comunidad educativa. Existe mayor flexibilidad a los cambios, apertura a nuevas estrategias de la gestión escolar. Se da un apoyo financiero y material (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 152).

La política de innovación implementada en el centro educativo Cantón El Pinar ha sido efectiva en la actualización de las herramientas de planificación estratégica y la sistematización para la toma de decisiones emergentes. Esta actualización ha permitido al centro educativo adaptar sus procesos organizacionales a las demandas contemporáneas, lo que es fundamental para una gestión de calidad.

La implementación de la política de innovación en el Centro Educativo Cantón El Pinar revela un avance significativo hacia una gestión de calidad, fundamentada en los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad. La evaluación de los hallazgos destaca cómo la integración de estos tres conceptos contribuye a una mejora sustancial en la gestión educativa del centro.

Eficiencia: La política de innovación ha introducido un enfoque sistemático y ordenado para la planificación estratégica, mejorando la gestión de recursos. La viabilidad del mecanismo de planificación estratégica, evaluada positivamente por el director y el CDE, demuestra que la política facilita una utilización óptima de los recursos disponibles. La planificación clara y metódica reduce el desperdicio de recursos y asegura que cada aspecto de la gestión se alinee con los objetivos institucionales. La capacidad del centro para adoptar un enfoque ordenado y práctico en la actualización de estrategias deliberadas, como el Plan Pedagógico (PP) y el Plan Escolar Anual (PEA), subraya la eficiencia lograda en la implementación de la política.

Eficacia: La implementación de la política de innovación ha permitido al Centro Escolar Cantón El Pinar enfrentar de manera efectiva los desafíos educativos actuales. La política establece directrices claras para la actualización de

estrategias, lo que se traduce en una mejora en la capacidad del centro para cumplir con sus objetivos educativos. La participación activa de la comunidad educativa, facilitada por la comunicación efectiva de los beneficios de la política, ha sido crucial para asegurar que las acciones tomadas sean relevantes y alineadas con las necesidades de los estudiantes. La capacidad de la política para fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros del CDE y la comunidad educativa es un testimonio de su eficacia en promover un cambio significativo y positivo en la gestión del centro.

Efectividad: La combinación de eficiencia y eficacia ha conducido a una mayor efectividad en la gestión educativa del Centro Escolar Cantón El Pinar. La política de innovación ha creado un entorno donde se facilita el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. El fortalecimiento de la comunidad educativa y la creación de una cultura de compromiso y participación han llevado a mejoras en la calidad educativa. La claridad en los objetivos y la implementación de mecanismos adecuados han resultado en una mejora notable en la eficacia de los procesos educativos. La flexibilidad y capacidad de respuesta ante decisiones emergentes, como lo establece la política, han permitido al centro adaptarse a circunstancias imprevistas, garantizando que el proceso educativo siga siendo dinámico y relevante.

La integración de eficacia, eficiencia y efectividad en la política de innovación ha permitido al Centro Educativo Cantón El Pinar mejorar su gestión educativa de manera integral. La política no solo optimiza el uso de recursos (eficiencia) y cumple con los objetivos educativos (eficacia), sino que también asegura un alto nivel de aprendizaje y desarrollo personal en los estudiantes (efectividad). La implementación de esta política ha proporcionado una guía clara para la planificación estratégica, ha fomentado la participación activa de la comunidad educativa y ha mejorado la capacidad del centro para adaptarse a cambios, resultando en una gestión educativa que cumple con los estándares de calidad requeridos.

5.2 Propuesta de Mejora



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
PROYECTO DE TESIS**

NOMBRE DEL PROYECTO:

“POLÍTICA DE INNOVACIÓN: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”

PRODUCTO

PROPUESTA PEDAGÓGICA

PRESENTADO POR

MAESTRANTE: KRISCIA YASMIN MENA POSADA

ASESOR

MCC. JOSÉ DANIEL GUZMÁN AVILÉS

OCTUBRE DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

Introducción

Con el objetivo de impulsar la innovación y promover la flexibilidad estratégica, esta política busca facilitar la adaptación eficiente de la organización a cambios y desafíos. La consecución de este propósito implica la evolución de estrategias existentes y la incorporación de nuevas perspectivas de manera intuitiva y reflexiva. Para fomentar un entorno innovador y adaptativo, la propuesta de política de innovación se fundamenta en la combinación de enfoques adaptativos y racionalistas. Esta integración posibilita realizar un análisis a largo plazo, permitiendo que la institución educativa se ajuste a las variaciones del entorno mediante procesos de búsqueda local y acumulativos.

La presente política se presenta como una sugerencia para innovar las estrategias de planificación del Centro Educativo Cantón El Pinar. Antes de su presentación, se llevó a cabo un diagnóstico de las estrategias implementadas en el centro, utilizando documentos existentes y mediante una entrevista con el director. Con la intención de ser una herramienta práctica, la política de innovación busca mantener un espíritu innovador en las estrategias de planificación de la comunidad educativa, influyendo positivamente en la calidad del Centro Escolar. Este documento detalla los pasos a seguir para la elaboración de la Propuesta Pedagógica y el Plan Escolar Anual, incluyendo tiempos sugeridos, ejemplos y definiciones importantes para la comprensión de la gestión de calidad.

ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN	103
II. PROPÓSITO	104
III. OBJETIVOS	105
IV. ALCANCES.....	105
V. POLITICA DE INNOVACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL CENTRO ESCOLAR	105
A. Consideraciones conceptuales para el diseño de la política: estrategia.....	108
B. Ciclo del proceso de innovación.....	115
C. Consideraciones para la elaboración del plan de acción.....	121

I. PRESENTACIÓN

La política de innovación para la gestión escolar del Centro Educativo Cantón El Pinar se divide en tres componentes fundamentales:

Consideraciones Conceptuales: Se basa en la investigación teórica en dónde se exploró la conceptualización de estrategias organizacionales: las deliberadas y las emergentes, la gestión educativa sus componentes y dimensiones, y la estrategia de innovación para la gestión educativa.

Principios Rectores para la Mejora Continua: Una vez perfilado el modelo de gestión presente en el centro escolar se identificaron principios que son respuestas directas a las necesidades de mejora identificadas en el centro escolar. Éstos ofrecen pautas y sugerencias para perfeccionar el modelo de gestión, de manera constante.

Ciclo del Proceso de Innovación Adaptado: Desarrollado tanto teóricamente en la investigación, como en función de la realidad escolar, este apartado guía la estrategia de innovación. Incluye sugerencias y estrategias de participación para involucrar activamente a todos los miembros de nuestra comunidad educativa en los procesos de innovación.

Con esta política, se proponen prácticas para fortalecer la cultura de mejora continua y adaptabilidad, donde la innovación sea un elemento central en el quehacer educativo.

II. Propósito

La presente política de innovación surge posterior a un proceso investigativo desarrollado en El Centro Educativo Cantón El Pinar. El proceso paso por una etapa de: diagnóstico, caracterización del modelo de gestión, la presente política y posterior a la implementación de esta se realizará una evaluación de resultados.

Es conocido que la planificación deliberada abona a la calidad de la gestión; por sus cualidades para controlar el futuro y la sistematización de los objetivos organizacionales. Partiendo que no se pueden controlar todas las variables inmersas en un proyecto que se desarrolla en paralelismo a la dinámica social, frente a fuerzas situacionales divergentes que modifican el desarrollo de la planificación deliberada, como ya se conocen los objetivos organizacionales se puede mitigar las discrepancias de lo planificado y la consecución de los objetivos de la meta. Manteniendo así un aprendizaje organizacional y garantizando una gestión de calidad.

Se tiene el suficiente sustento teórico para asegurar que la implementación aislada de estrategias emergentes o deliberadas no son suficientes para una gestión de calidad, es imprescindible que ambas estrategias sean planeadas y ejecutadas mediante un proceso de innovación; las elaboradas con anticipación que dan una guía a la comunidad educativa sobre el trabajo que se debe desarrollar que son adaptadas a la realidad del centro educativo tomando las políticas nacionales vigentes y las que emergen de la dinámica social que son realizadas posterior a un aprendizaje organizacional y posterior a un análisis de las condiciones variantes para conseguir los objetivos propuestos. Dichas estrategias deben estar sujetas a un proceso de innovación para mantener una visión acorde al tiempo y no obsoleta.

Esta política, busca dar al centro escolar una sugerencia práctica, estableciendo pasos a seguir para la elaboración de su estrategia y para que se encamine a la actualización e innovación de la planificación.

III. Objetivos

- 1- Proponer un proceso de innovación al Centro Educativo Cantón El Pinar que facilite el diseño, la actualización y revisión de estrategias de planificación que delinee la creación de los documentos de gestión que respondan a la calidad educativa.
- 2- Compilar la información vigente relacionada a la creación y actualización de las estrategias de planificación proporcionada por el ministerio de educación de El Salvador.

IV. Alcances

1. Compilar los distintos documentos vigentes para establecer de manera práctica los pasos a seguir en la elaboración de la planificación estratégica.
2. Sugerir rutinas de pensamiento para la generación de ideas innovadoras al centro escolar y así realizar las estrategias de innovación.
3. Programar las actividades de gestión organizacional para garantizar el cumplimiento de estas.

V. POLÍTICA DE INNOVACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL CENTRO ESCOLAR

Para la formulación de la política de innovación en la planificación estratégica, se ha tomado como referencia las categorías y hallazgos obtenidos a partir de la investigación realizada. Dichos elementos se presentan de manera sistemática en la siguiente tabla, la cual resume los principales puntos que orientarán la elaboración de la política mencionada.

Categorías de análisis	Subcategorías	Hallazgos	Principios rectores de la propuesta de mejora	Propuesta de mejora
Estrategias Organizacionales	Estrategias deliberadas	El Centro Escolar Cantón El Pinar ha adoptado un modelo de gestión administrativo que se caracteriza por utilizar el Plan Educativo Institucional (PEI) como marco para la planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Integración del PEI como Marco Estratégico• Evaluación y Mejora Continua	Mantener el documento de planificación estratégica alineado con las mejores prácticas de gestión escolar y estándares educativos actuales.

				<p>Revisar y adaptar periódicamente el PEI para reflejar cambios en tendencias educativas y necesidades de la comunidad.</p> <p>Fomentar la colaboración interdisciplinaria en el centro escolar para promover la innovación.</p>
	Estrategias emergentes	<p>En cuanto a la planificación de mecanismos para la toma de decisiones en situaciones de emergencia, según los documentos institucionales disponibles, no se observa una planificación formal de estos aspectos cruciales.</p> <p>Se evidencia el uso de grupos de WhatsApp como un mecanismo efectivo para la comunicación inmediata y coordinación entre los participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de Prácticas Ágiles. • Documentación de Prácticas Ágiles. 	<p>Valorar y reconocer formalmente la efectividad de las prácticas ágiles, como el uso de grupos de WhatsApp</p> <p>Establecer un proceso formal para documentar y evaluar regularmente las prácticas innovadoras adoptadas</p>
Gestión de la calidad Escolar	Gestión educativa	El organigrama actual presenta a los estudiantes en el último peldaño, reflejando una jerarquía que no favorece su participación en la gestión educativa.	<p>Estructura Organizativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación activa de Estudiantes • Adecuación de Coordinadores de Ciclo • Estructura Organizativa No Lineal. 	<p>Reestructurar el organigrama para reflejar la participación activa de los estudiantes en la gestión educativa,</p> <p>Ajustar la asignación de coordinadores de ciclo según las necesidades reales de la institución,</p>
	Dimensiones de la gestión e) Pedagógico curricular	La institución carece de un mecanismo para evaluar el cumplimiento de sus	• Revisión y Alineación PEI y PEA	Realizar una revisión exhaustiva del Proyecto

	<ul style="list-style-type: none"> f) Institucional y organizacional g) administrativo-financiera h) sociocomunitaria y de convivencia 	<p>objetivos, lo que dificulta medir el rendimiento y mejorar.</p> <p>Se observa una falta de alineación entre el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Proyecto Educativo Anual (PEA).</p> <p>Errores en la Identificación del Centro Escolar:</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalecimiento de Estructuras y Funciones •Ajustes para la Realidad Institucional. 	<p>Educativo Institucional (PEI)</p> <p>Rectificar cualquier error de identificación, asegurando la correspondencia precisa con el nombre del Centro Escolar "Cantón El Pinar".</p>
	<p>Gestión de la Calidad Escolar Eficiencia Eficacia Efectividad</p>	<p>Limitada Discusión sobre Enseñanza y Aprendizaje: El documento presenta una carencia en la discusión del proceso de enseñanza y aprendizaje, aspecto crucial para la gestión educativa y la calidad del centro escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo y Mantenimiento del PEI •Establecimiento de Cronograma en Proyectos Educativos 	<p>Realizar una evaluación de las metodologías de enseñanza empleadas actualmente en el centro escolar, identificando sus fortalezas y áreas de mejora.</p>
<p>Estrategia de innovación para la gestión</p>	<p>Política de innovación</p>	<p>No se observa una política o procedimientos para gestionar la innovación en el centro escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación y Reconocimiento •Desarrollo de Estrategia para la Innovación •Formación y Capacitación 	<p>Realizar una evaluación exhaustiva de la actual gestión de innovación en el Centro Escolar "Cantón El Pinar" para identificar áreas de mejora y oportunidades.</p> <p>Establecer una estrategia clara y documentada para la implementación de la gestión de innovación en la institución.</p>

Elaboración propia.

A. Consideraciones conceptuales para el diseño de la política: estrategia

Enfoque Adaptativo: Promueve una toma de decisiones incremental, arraigada en la estrategia existente. Busca generar cambios graduales para asegurar una percepción de continuidad y establecer un patrón de desarrollo inercial. En este enfoque, la adaptación constante a las condiciones cambiantes del entorno es clave.

Enfoque Racionalista: Distingue entre estrategias formales o deliberadas, derivadas de una planificación analítica estructurada, y estrategias emergentes, que surgen de manera intuitiva. Este enfoque reconoce la importancia de una planificación estratégica consciente, pero también abre espacio para la creatividad y la respuesta ágil a situaciones imprevistas.

Desde esta perspectiva, la estrategia se configura como un proceso continuo de toma de decisiones, donde la adaptación y la planificación analítica coexisten. Desde esta perspectiva no solo mantener un curso establecido a través de cambios graduales, sino también estar preparada para responder de manera intuitiva a las demandas del entorno.

Características del Modelo propuesto para el diseño de la política

La propuesta para el modelo de gestión para la innovación abraza múltiples puntos de vista, fomentando la adaptabilidad y el aprendizaje continuo. Algunas características del modelo propuesto son:

- Recopilación y análisis exhaustivo de información interna y externa.
- Los líderes desempeñan un papel crucial, utilizando su conocimiento para impulsar la innovación.
- Evaluación de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades para guiar la formulación estratégica.
- Basado en la retroalimentación y el aprendizaje continuo de la comunidad educativa.
- La cultura se convierte en el motor del cambio, promoviendo la innovación y la reflexión sobre la práctica.

- Formulación participativa: Integración de diversos grupos internos y externos para fomentar la co-creación y la sinergia.
- La cultura organizacional se difunde a través de la interacción social, impulsando la cohesión y la alineación estratégica.

Este modelo busca alinear la organización con una cultura innovadora, donde el aprendizaje, la colaboración y la adaptabilidad son pilares fundamentales para el éxito.

PRINCIPIOS RECTORES DE MEJORA AL MODELO DEL CENTRO ESCOLAR

Los principios rectores en la gestión de un centro escolar representan los pilares fundamentales que guían las acciones y decisiones en la administración educativa. En el contexto de esta política, los principios rectores se conciben como aspectos específicos de los elementos de la gestión educativa que se identifican para la revisión y la mejora continua. Estos principios no solo establecen una base sólida para la operación del centro escolar, sino que también sirven como puntos de referencia para evaluar e innovar las prácticas educativas. Al identificar y abordar estos principios rectores, se busca fortalecer la calidad de la gestión escolar, garantizando un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

Estrategias deliberadas

Principios Rectores:

- Integración del PEI como Marco Estratégico
- Evaluación y Mejora Continua

Integración del PEI como PP para un Marco Estratégico:

Mantener el documento de planificación estratégica requerido por el MINEDUCYT como eje central para la planificación estratégica, alineándolo con las mejores prácticas de modelos de gestión escolar y los estándares educativos actuales.

Adaptación Continua del PEI o documento de planificación institucional: Periódicamente revisar y adaptar el documento de planificación institucional para reflejar las evoluciones en las tendencias educativas y las necesidades cambiantes de la comunidad educativa.

Estímulo a la colaboración interdisciplinaria: Fomentar la colaboración entre diferentes disciplinas y áreas dentro del centro escolar para promover la innovación a través de enfoques multidisciplinarios.

Evaluación y Mejora Continua:

Establecer indicadores específicos para evaluar la implementación de prácticas innovadoras, midiendo el impacto en la calidad educativa y la eficiencia operativa.

Implementar un ciclo de retroalimentación constante para revisar la efectividad de las iniciativas innovadoras y realizar ajustes según sea necesario.

Estrategias emergentes

Principios Rectores:

- Reconocimiento de Prácticas Ágiles.
- Documentación de Prácticas Ágiles.

Reconocimiento de Prácticas Ágiles.

Valorar y reconocer formalmente la efectividad de las prácticas ágiles, como el uso de grupos de WhatsApp, en la toma de decisiones y coordinación durante situaciones de emergencia o de otro tipo de situaciones en las que hay que tomar decisiones emergentes.

Documentación de Prácticas Ágiles.

Establecer un proceso formal para documentar y evaluar regularmente las prácticas innovadoras adoptadas, promoviendo la mejora continua en la gestión de emergencias o situaciones que demanden la toma de decisiones en periodos cortos de tiempo.

Proporcionar capacitación regular sobre el uso efectivo de herramientas tecnológicas, como aplicaciones de mensajería instantánea, para optimizar la comunicación en tiempos emergentes.

Desarrollar un protocolo formal para la gestión de emergencias que incorpore las prácticas ágiles identificadas, proporcionando pautas claras para su aplicación y seguimiento.

Incentivar la participación activa de docentes, personal administrativo y estudiantes en la propuesta de nuevas ideas innovadoras para mejorar la gestión del centro escolar en tiempos emergentes.

Estructura Organizativa

Principios Rectores:

- Participación activa de Estudiantes
- Adecuación de Coordinadores de Ciclo
- Estructura Organizativa No Lineal

Participación Activa de Estudiantes:

Reestructurar el organigrama para reflejar la participación activa de los estudiantes en la gestión educativa, promoviendo una estructura horizontal que fomente la colaboración y la voz de los estudiantes.

Adecuación de Coordinadores de Ciclo:

Ajustar la asignación de coordinadores de ciclo según las necesidades reales de la institución, considerando la cantidad de personal docente disponible y eliminando roles innecesarios para optimizar la eficiencia.

Estructura Organizativa No Lineal:

Adoptar una estructura organizativa no lineal que elimine la jerarquía rígida, situando a administradores, docentes y estudiantes en roles interconectados, evitando el "síndrome burocrático" que obstaculiza la innovación.

Evaluación Estratégica de Objetivos

Principios Rectores

- Desarrollo de Mecanismos de Evaluación:
- Inclusión de Particularidades de la Comunidad

Desarrollo de Mecanismos de Evaluación

Establecer un sistema integral de evaluación de objetivos que permita medir el cumplimiento de metas institucionales. Este sistema deberá abarcar aspectos innovadores en lo académico, administrativo y comunitario.

Desarrollar indicadores de desempeño específicos para poblaciones diferenciadas dentro de la comunidad educativa. Considerar variables como nivel académico, necesidades especiales y otros aspectos que reflejen la diversidad de los estudiantes.

Inclusión de Particularidades de la Comunidad

Realizar un análisis exhaustivo de las rutinas institucionales para identificar áreas de mejora en la identificación de particularidades de la comunidad educativa. Esto incluye procesos de recopilación de información, reuniones regulares y canales de retroalimentación.

Implementar estrategias para fomentar la participación activa de la comunidad educativa en la identificación de sus particularidades. Esto puede incluir encuestas regulares, reuniones abiertas y otros mecanismos de retroalimentación.

Coherencia y Alineación Estratégica

Principios Rectores:

- Revisión y alineación PEI y PEA.
- Fortalecimiento de estructuras y funciones.
- Ajustes para la realidad institucional.

Revisión y Alineación PP y PEA

Realizar una revisión exhaustiva del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Proyecto Educativo Anual (PEA) para garantizar la alineación de objetivos generales y específicos.

Implementar mecanismos periódicos de coordinación entre los equipos encargados del PEI y que ahora será renombrado PP y del PEA. Esto facilitará la coherencia y consistencia en los objetivos estratégicos y acciones planificadas.

Fortalecimiento de Estructuras y Funciones

Definir claramente las funciones del puesto de subdirección en el manual correspondiente, asegurando transparencia y claridad en las responsabilidades asignadas.

Revisar y ajustar la estructura de puestos para que se alinee con la realidad del centro escolar. Evaluar la necesidad y pertinencia de coordinadores de ciclo y comités, asegurando concordancia con las configuraciones actuales y las necesidades institucionales.

Ajustes para la Realidad Institucional:

Rectificar cualquier error de identificación, asegurando la correspondencia precisa con el nombre del Centro Escolar "Cantón El Pinar".

Verificar y de ser necesario, establecer la existencia efectiva de entidades como la asociación de exalumnos mencionada en la documentación.

Fomentar una discusión más amplia sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje en documentos institucionales. Esto garantizará una gestión educativa más centrada en la calidad y el mejoramiento continuo.

Revisión y actualización de documentación pedagógica

Principios Rectores:

- Desarrollo y Mantenimiento del PP
- Establecimiento de Cronograma en Proyectos Educativos:

Desarrollo y Mantenimiento del PP

Establecer un plan para revisar y actualizar la Propuesta Pedagógica (PP), asegurando su alineación con los contextos y desafíos actuales. Se propone una revisión periódica no superior a cinco años para garantizar su vigencia.

Programar la revisión y actualización del PCC, considerando las necesidades y tendencias educativas actuales. La renovación debe incluir secciones clave como presentación, importancia, objetivos generales, diagnóstico, perfil del estudiante y docentes, perfil ideal, evaluación y seguimiento.

Establecimiento de Cronograma en Proyectos Educativos

Implementar un sistema de fechado en el Proyecto de Gestión Educativa, indicando claramente la fecha de elaboración y estableciendo fechas para seguimiento y revisión. Esto garantizará la actualidad y relevancia del documento en la toma de decisiones.

Desarrollo de Metodología para la Gestión de Innovación.

Principios Rectores:

- Evaluación y Reconocimiento.
- Desarrollo de Estrategia para la Innovación.
- Formación y Capacitación.

Evaluación y Reconocimiento

Realizar una evaluación exhaustiva de la actual gestión de innovación en el Centro Educativo "Cantón El Pinar" para identificar áreas de mejora y oportunidades. Este análisis debe incluir la revisión de procesos, recursos y prácticas existentes.

Desarrollo de Estrategia para la Innovación

Establecer una estrategia clara y documentada para la implementación de la gestión de innovación en la institución. Esta estrategia debe abordar específicamente la falta de una metodología establecida, delineando pasos, roles y responsabilidades.

Diseñar políticas específicas que fomenten la innovación en el contexto educativo. Esto incluye la creación de incentivos, reconocimientos y estructuras que impulsen la generación de ideas y la implementación de procesos innovadores.

Formación y Capacitación

Implementar programas de formación y capacitación para el personal educativo, enfocados en la gestión para la innovación. Esto asegurará que todos los miembros de la institución estén alineados con nuevas metodologías y comprendan su importancia.

B. Ciclo del proceso de innovación

Organización

Creación de organismos de gestión

Al inicio del año escolar, el director debe convocar a reunión informativa a los docentes y padres de familia para invitarles a elegir los miembros que conformaran el Consejo Directivo Escolar organizándolo con ocho miembros propietarios y sus respectivos suplentes: El director de la escuela es el presidente y representante legal, tres padres de familia uno debe ser el tesorero, dos maestros uno debe ser el secretario y dos alumnos. Idealmente este proceso puede desarrollarse una semana antes de la inauguración del año escolar con los docentes y padres de familia y con los estudiantes se puede desarrollar a mediados del mes de marzo. El CDE tiene vigencia de 2 años.

1. Presidente,
2. Tesorero (padre de familia),
3. Concejal padre de familia,

4. Concejal padre de familia,
5. Secretario (docente),
6. Concejal docente,
7. Concejal alumno,
8. Concejal alumno.

Los representantes que conformen el CDE debe ser elegido en un mecanismo donde participen todos, se sugiere que sea en votación secreta con cada grupo:

1. Los padres de familia deberán elegir 3 propietarios y 3 suplentes. Los nombrados deberán ser elegidos por mayoría simple, tener hijos matriculados.
2. Los docentes deben elegir 2 representantes, en el caso particular de este centro educativo, donde la planta docente es de 5 docentes no será necesario tener un suplente por cargo.
3. Los alumnos deben elegir a dos representantes, debiendo estos ser mayores de 12 años. Los estudiantes nombrados deben ser electos por mayoría simple y estar matriculados en el centro escolar.

En el reglamento de la ley de la carrera docente art. 48 se establece el periodo de duración de cada Consejo Directivo Escolar siendo este de dos años además resaltando que estos no podrán ser reelectos. Excepto el presidente que durara el tiempo que sea el director.

En reunión de trabajo se recomienda

- e) Realizar normas de trabajo.
- f) Programar cesiones de trabajo.
- g) Elegir a un coordinador y a un secretario.
- h) Escribir en el libro de actas los nombres de las personas seleccionadas.

Diagnóstico

La evaluación del año escolar anterior es el primer insumo por utilizar para la elaboración del plan por lo que es parte del diagnóstico. Posteriormente se debe realizarse un diagnóstico interno.

Se recomienda, utilizar una de las siguientes herramientas: FODA, DOFA, Árbol de problemas y diagrama causa efecto.

Como parte de análisis se realizará una caracterización.

Cada 5 años se puede solicitar al Tribunal Calificador de la Carrera Docente la evaluación del centro escolar. Este mecanismo puede ser utilizado como evaluación externa

Planificación de la Propuesta Pedagógica

1. La vigencia de este documento es de 3 años, por lo que se sugiere construirlo o adecuarlo al cumplir este periodo de tiempo. Se debe trabajar en la elaboración de este en los meses de septiembre y octubre, para que el siguiente año se pueda trabajar con el plan bien definido. Se evaluará cada año en los meses de septiembre y octubre considerando los resultados se puede adecuar.
2. En reunión con cada sector se explica que es la Propuesta Pedagógica y la Planificación Escolar Anual, se sugiere usar boletines y carteles.
3. En reunión de trabajo se recomienda.
 - a) Realizar normas de trabajo.
 - b) Programar cesiones de trabajo.
 - c) Elegir a un coordinador y a un secretario.
 - d) Escribir en el libro de actas los nombres de las personas seleccionadas.
4. Se sugiere explicar los componentes de la propuesta pedagógica
 - c) Propuesta Pedagógica
 - La Visión (observar anexo A),

- La Misión (observar anexo A),
- Ideario,
- Principios pedagógicos,
- Perfil del estudiante,
- Problemas pedagógicos,
- Retos pedagógicos,
- Objetivos pedagógicos,
- Acuerdos pedagógicos,
- Metas pedagógicas,
- Indicadores de procesos,
- Indicadores de resultados,
- Cronograma de actuación,
- Evaluación de la propuesta pedagógica,
- Anexos:
 - Inventario de recursos educativos,
 - Presupuesto de la propuesta.

5. Los demás elementos deben elaborarse en cesión con el consejo de maestros. Deberá presentarse y socializarse con el CDE para su aprobación.

Principios pedagógicos

Los principios son la razón fundamental de la propuesta pedagógica.

- Para esto se debe tomar en cuenta las políticas y planes vigente
- Estos principios se deben tomar en cuenta para todo el proceso de planificación.
- No se debe exceder al momento de elegir los principios.

Perfil del estudiante

Reunidos los docentes por nivel educativo se discute que tipo de estudiante se pretende formar.

Sugerencias: El documento Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, en El Salvador documento de sistematización, desde la pagina 72 hasta la pagina 75 propone un perfil del estudiante por nivel educativo, esto puede ser tomado de referencia para realizar el de cada centro educativo, también se debe revisar las competencias que plantean los programas de estudio.

Se recomienda hacerlo por nivel educativo, debiendo incluir “las características más distintivas del estudiante, tiene que describir las capacidades y competencias académicas, productivas y ciudadanas que la institución educativa pretende formar en ellos, que visto como “ideal”, permita comprometer a toda una comunidad educativa en su consecución” (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f)

Problemas pedagógicos

Los problemas pedagógicos los podemos retomar del diagnóstico realizado al inicio del proceso de planificación y de la caracterización. No excederse, se recomienda escribir en la propuesta 10 problemas pedagógicos.

Aclaratoria, el problema son situaciones ya existentes. Lo planteado en esta parte debe poderse resolver en el mediano plazo con los mismos recursos de la institución o con los que se van a poder gestionar.

Retos pedagógicos

Estos se derivan de los problemas pedagógicos y de la caracterización. La destreza estará en separar los que son especialmente pedagógicos y escribirlos de tal manera que, dejando de ser un problema, se conviertan en el desafío que reta el accionar.

En el programa de estudio se encontrarán los retos pedagógicos usuales para cada nivel educativo y grado. Escribir los que coincidan con la población educativa atendida.

Objetivos pedagógicos

Los objetivos deben contener intencionalidad pueden separarse en objetivos generales y específicos. No puede superar la cantidad de retos pedagógicos. Se debe de redactar de forma abarcadora pudiendo así incluir la mayor cantidad de retos por objetivo. (ver Anexo B)

Acuerdos pedagógicos

Los formularemos tomando a los objetivos de referencia, los acuerdos son consensos entre la comunidad educativa. Guiando el accionar en un futuro cercano para solventar los problemas pedagógicos planteados.

Los acuerdos son enunciados redactados como proposiciones positivas, estos están directamente relacionados con la labor desarrollada en el aula por el docente.

Podemos

Sin pretender obligar los tipos de acuerdos que deben aparecer en una propuesta pedagógica, se señalan algunas áreas en que pueden surgir acuerdos sobre desarrollo curricular, metodología, evaluación de los aprendizajes, uso efectivo de recursos para el aprendizaje, adecuaciones curriculares, etc. (Ministerio de Educación de El Salvador, s.f, pág. 117).

Metas pedagógicas

Estas son aspectos cuantificados (observables y medibles). Donde se mide el accionar de los acuerdos pedagógicos, estas sirven de parámetro al momento de evaluar la PP y para ir avanzando en la implementación.

Sugerencia: redactar por cada objetivo una meta pedagógica, pueda que se encuentren objetivos que necesiten más de una meta.

Indicadores de procesos e indicadores de resultados

Estos dan pauta del avance, cada meta debe contar con al menos un indicador de resultado y varios de proceso.

Los indicadores de proceso le permitirán al equipo de evaluación verificar si la escuela lleva el rumbo esperado según la propuesta pedagógica, estos se redactan de forma más específica como en las metas pedagógicas.

Los indicadores de resultados por su parte apuntan al logro del objetivo general midiendo su efectividad.

Cronograma de actuación

Compuesto por todas las acciones a implementar por Propuesta Pedagógica, el tiempo y los responsables de cada actividad.

Evaluación de la propuesta pedagógica

La propuesta pedagógica se diseña para un periodo de 3 a 5 años, durante este tiempo se debe evaluar a partir de los indicadores antes diseñados.

Evaluar en 2 momentos:

4. Al final de cada año escolar, utilizar los hallazgos para hacer adecuaciones.
5. Al final de la ejecución de la planificación estratégica.

Involucrar a todos los representantes de toda la comunidad educativa (todos los miembros del CDE)

Los resultados se utilizarán para el rediseño o elaboración de una nueva propuesta pedagógica.

Inventario de recursos educativos

El inventario son los recursos disponibles que permiten visualizar las oportunidades para conseguir los objetivos pedagógicos.

Agregar recursos de todo tipo en su respectiva categoría (tecnológicos, espacios físicos, financieros y talento humano) las categorías no son fijas varían en cada escuela; incluir categorías que incidan en el área meramente educativa.

Presupuesto de la propuesta

De manera consiente se debe analizar el presupuesto que se necesita para la implementación de la PP, especialmente para priorizar en los recursos financieros.

Redactar los materiales necesarios y cotizarlos, luego gestionar los recursos para la ejecución de la PP.

Compromiso docente

El consejo de docentes declara comprometerse a dar su mejor esfuerzo para la implementación de la PP

Escribir de forma individual o como un pronunciamiento colectivo el compromiso docente, este debe estar firmado por todos los docentes y director.

d) Plan Escolar Anual (Ver anexo C)

Durante el mes de octubre se evalúa y se elabora el PEA para ser aprobado en el mes de noviembre y presentado a la comunidad educativa al inicio del año escolar (MINED, 2008, pág. 35).

La PP y PEA deberán ser presentadas al Organismo de Administración Escolar

ESTRATEGIA

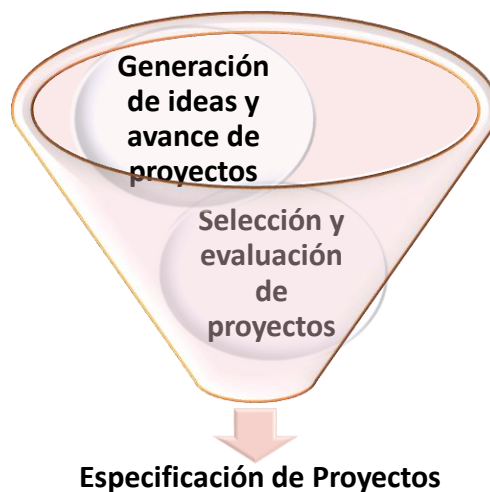


Figura 1: Elaboración propia, estrategias de innovación

Generación de ideas y avance de proyectos

Es fundamental invitar a los miembros del consejo de maestros a participar en la propuesta de estrategias, se sugiere utilizar las rutinas de pensamiento ya que son estructuras que motiva a ser parte de la innovación de una manera individual o

colectiva, inician, discuten, gestionan su pensamiento, a la vez que descubren modelos de conducta que permiten utilizar la mente para generar pensamientos, reflexionar y razonar, provocando así el tan anhelado proceso de innovación y la generación de proyectos. A continuación, se sugieren las siguientes rutinas de pensamiento que se pueden utilizar en esta etapa:

Estrategia para generación de ideas

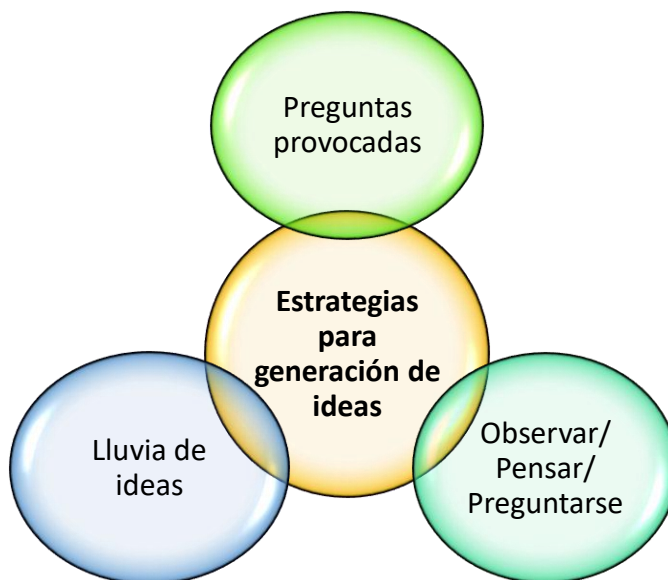


Figura 2: Elaboración propia, esquema para generación de estrategias de innovación

Ver ilustraciones para la generación de ideas y materializarlo en proyectos

anexos G: Modelos para la generación de proyectos.

Especificación de Proyectos

En esta etapa se priorizan los proyectos que se van a ejecutar en el centro escolar, las siguientes son estrategias sugeridas. Nombrada: Métodos para priorizar proyectos (Ver anexo H)

Selección y evaluación de proyectos

Posterior a esta etapa se les pide a los docentes que piensen en proyectos para solventar las problemáticas que resalten y se les pide nombrarlas. (Ver anexos I: Selección y evaluación de proyectos)

Organización

Al inicio de cada año escolar los docentes, estudiantes y padres de familia deberán conformar comités de trabajo. Los docentes que serán los primeros en organizarse en comités escribirán un plan de trabajo que especificara las actividades a realizarse para el cumplimiento de las metas de la Propuesta Pedagógica.

Los comités pueden ser tantos como la comunidad los decida, se sugiere: comité pedagógico, comité disciplinario, comité deportivo, comité ornato y limpieza y comité social.

Esta organización se realiza para delegar responsabilidad e involucrar a toda la comunidad educativa.

El art. 57 del Reglamento de la Ley de Carrera Docente establece que; todas las instituciones educativas deben conformarse en comités, que es el centro educativo el que escribirá las funciones que tendrá cada comité, es el consejo de maestros quien debe guiar a cada comité en la creación de su plan de trabajo,

Creación de organismos de gestión

Al inicio de cada año escolar en reunión con el consejo de maestros, se recomienda escribir los comités que se utilizarán ese año lectivo, seguidamente en reunión de trabajo y con la ayuda de las estrategias vistas en el apartado anterior, como la lluvia de ideas, deberán escribir las funciones de dichos comités.

El director puede organizar a los docentes según las necesidades del centro escolar.

Luego en cada salón, cada docente puede organizar a los alumnos y padres de familia.

ACABADO Y REVISIÓN DE PROYECTOS

Evaluación de la propuesta pedagógica

La propuesta pedagógica se diseña para un periodo de 3 a 5 años, durante este tiempo se debe evaluar a partir de los indicadores antes diseñados.

Evaluar en 2 momentos:

1. Al final de cada año escolar, utilizar los hallazgos para hacer adecuaciones.
2. Al final de la ejecución de la planificación estratégica.

Involucrar a todos los representantes de toda la comunidad educativa (todos los miembros del CDE)

Los resultados se utilizarán para el rediseño o elaboración de una nueva propuesta pedagógica.

C. Consideraciones para la elaboración del plan de acción

Este plan de acción busca fortalecer la planificación estratégica, la estructura organizativa y la innovación en el Centro Escolar "Cantón El Pinar", alineando todos los esfuerzos con las mejores prácticas y las necesidades actuales de la comunidad educativa.

1. Integración del PP como Marco Estratégico

Objetivo: Asegurar que la propuesta pedagógica sirva como el marco estratégico central de la institución.

Acciones:

Alineación con las Mejores Prácticas: Revisar y mantener la propuesta pedagógica actualizado y alineado con las mejores prácticas de gestión escolar y los estándares educativos actuales.

Revisión Periódica: Establecer un calendario para revisar y adaptar la PP cada semestre, incorporando cambios en tendencias educativas y necesidades de la comunidad.

Fomento de la Colaboración Interdisciplinaria: Implementar reuniones interdepartamentales trimestrales para fomentar la innovación a través de la colaboración entre diferentes disciplinas.

2. Reconocimiento y Documentación de Prácticas Ágiles (estrategias emergentes)

Objetivo: Valorar y documentar formalmente las prácticas ágiles adoptadas por la institución.

Acciones:

Reconocimiento Formal: Crear un programa de reconocimiento anual para valorar la efectividad de prácticas ágiles como el uso de grupos de WhatsApp para la comunicación y gestión.

Documentación y Evaluación: Establecer un proceso formal para documentar y evaluar trimestralmente las prácticas innovadoras adoptadas en la institución.

3. Revisión y Reestructuración Organizativa

Objetivo: Ajustar la estructura organizativa para reflejar las necesidades y la participación activa de la comunidad educativa.

Acciones:

Participación Estudiantil: Incluir a los estudiantes en comités de gestión educativa y en la toma de decisiones relevantes.

Adecuación de Coordinadores de Ciclo: Ajustar la asignación de coordinadores de ciclo basándose en un análisis de las necesidades reales de la institución.

Estructura No Lineal: Rediseñar el organigrama para reflejar una estructura organizativa más flexible y adaptativa.

4. Revisión y Alineación del PP y PEA

Objetivo: Asegurar la coherencia entre la propuesta pedagógica (PP) y el Plan Estratégico Anual (PEA).

Acciones:

Revisión Exhaustiva: Realizar una revisión exhaustiva del PEI y PEA para asegurar su alineación con los objetivos y estrategias del Centro Escolar.

Corrección de Errores: Rectificar cualquier error en la identificación del centro, asegurando la correspondencia precisa con el nombre "Cantón El Pinar".

5. Desarrollo y Mantenimiento de la Propuesta Pedagógica

Objetivo: Garantizar la continuidad y relevancia de la PP en la planificación estratégica.

Acciones:

Evaluación de Metodologías: Realizar una evaluación de las metodologías de enseñanza empleadas, identificando áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.

Establecimiento de Cronograma: Crear y adherirse a un cronograma claro para la implementación de proyectos educativos.

6. Evaluación y Reconocimiento del Proceso de Innovación

Objetivo: Desarrollar una estrategia sólida para la gestión de la innovación.

Acciones:

Evaluación de la Gestión de Innovación: Realizar una evaluación exhaustiva de la gestión de innovación actual para identificar áreas de mejora.

Desarrollo de Estrategia: Documentar y establecer una estrategia clara para la implementación y seguimiento de la gestión de innovación.

Formación y Capacitación: Implementar programas de capacitación para personal docente y administrativo, enfocándose en la gestión de la innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alan, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Machala: UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiagcionCientifica.pdf>
- Alvarado, J., & Morales, W. (2017). *Modelo de gestión de la calidad educativa de los centros escolares públicos de El Salvador en el marco de la CICGP*. Universitaria. Obtenido de <file:///C:/Users/asus/Desktop/doc.%20a%20cargar%20en%20teams%20para%20Keren/Modelo-de-gesti%C3%B3n-de-la-calidad-educativa-de-los-centros-escolares-p%C3%ABlicos-de-El-Salvador-en-el-marco-de-la-CICGP-jazmin-2.pdf>
- Bausela, E. (s.f.). *La docencia a través de la investigación-acción*. España: Becaria de investigación de la Universidad de León. Obtenido de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/682Bausela.PDF>
- Calero, L., Cruz, M., Bayron, D., & Mónica, V. (s.f.). El Salvador: calidad educativa, modelo de desarrollo y plan decenal de la reforma educativa. *Facultad de ciencias sociales y humanidades*, 93-96.
- Camacho, G., Jordán, A., & Contreras, G. (2015). *Metodología de la investigación educativa*. Las Tunas: Académica Universitaria (Edacun). Obtenido de <http://edacunob.ult.edu.cu/bitstream/123456789/20/1/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Eduacional.pdf>
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. UNESCO .
- Chávez, L., Guevara, R., Madrid, C., Rodríguez, G., & Sáenz, B. (2015). *Efectos de la nutrición en el rendimiento académico de estudiantes de 1º, 2º y 3º ciclo de Centro Escolar San José Quelepa, San Miguel, periodo comprendido 2015*. San Miguel.

- Chicaíza, L., & Arturo, L. (2010). *Una contribución a la comprensión de las estrategias deliberadas y emergentes de las organizaciones, desde una perspectiva evolutiva*. Bogotá.
- Correa, S., Álvarez, A., & Correa, A. (s.f.). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. San Salvador: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *redalyc.org*, pp. 180-205.
- Educación, M. d. (1996). *Reglamento para la creación, organización y funcionamiento de los comites escolares y otros organismos de administración escolar*. San Salvador.
- Elizondo, S. (2012). *Historia de la administración de la educación 1960-1989*. San Salvador: Ciudad Universitaria.
- Gi, A., Varela, G., & Gonzáles, A. (2008). *Guía práctica para abordar la innovación y su gestión en las empresas del sector de la edificación residencial*. Fundación tekniker.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas. Obtenido de <https://books.google.com.sv/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA102&lpg=PA102&dq=transversal+recolectan+datos+en+un+solo+momento,+en+un+tiempo+%C3%BAnico.+Su+prop%C3%B3sito+es+describir+variables+y+analizar+su+incidencia+e+interrelaci%C3%B3n+en+un+momento+dado&sou>
- Gros, B., & Lara, P. (n.f). Estrategias de innovación en la educación. *Revista Iberoamericana de educación*, 223-245.
- IIPE-UNESCO. (19 de Junio de 2018). *De la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica*. Obtenido de Nanopdf.com: https://nanopdf.com/download/de-la-administracion-escolar-tradicional-a-la-gestion-educativa_pdf

- Marulanda, L. (2015). *Potenciación de habilidades comunicativas, a través de las terapias narrativas, en la unidad educativa José María Vélaz de Fe y Alegría*. Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13188/1/TESIS%20PARA%20IMPRI-MIR.pdf>
- MINED. (2002). *Proyecto educativo institucional, en camino hacia la calidad educativa*. San Salvador.
- MINED. (2008). *Gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje, documento 1*. San Salvador.
- MINED. (2008). *Guía para la elaboración o revisión del PEI, PEA, documento 2*. San Salvador. Obtenido de http://minedupedia.mined.gob.sv/lib/exe/fetch.php?media=files:pei_pea_doc2.pdf
- MINED. (2009). *Vamos a la escuela*. San Salvador. Obtenido de <http://cuscatlan.mined.gob.sv/downloads/Institucional/programa-plan-social-educativo-vamos-a-la-escuela.pdf>
- MINED. (s.f). *Dossier módulo 7, gestión por resultados*. San Salvador.
- MINED. (s.f.). *Módulo 6 investigación evaluativa de la gestión educativa dossier*. San Salvador.
- MINEDUCYT. (2019). *Educación, plan cuscatlan*. San salvador.
- Ministerio de educación de El Salvador. (s.f). *Modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno en El Salvador: Documento de sistematización*. Panamericana.
- Monterrey, T. d. (s.f.). *Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Obtenido de Diplomado de aprendizajes orientados a proyectos: <http://www.cca.org.mx/ps/profesores/cursos/apops/Obj02/web/media/pdf/Parasabermas.pdf>
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. 23-44.

- Munarriz , B. (1992). Técnicas y metodos en investigación cualitativo. En B. Munarriz, *Técnicas y metodos en Investigación cualitativo* (págs. 101-116). Universidad del País Vasco.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación diseño y ejecución*. Bogotá: D´vinni S.A.
- Okuda, M., & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, pp. 118-124. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, pp. 5-39. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Redacción UH. (2020). Ministra de educación: presupuesto de educación para 2021 será 5% del PIB igual que Estados Unidos. *Última Hora SV*, 1. Obtenido de <https://ultimahora.sv/ministra-de-educacion-presupuesto-de-educacion-para-2021-sera-5-del-pib-igual-que-estados-unidos/>
- Renaud, C. (2017). *Una propuesta para abordar la gestión compleja*. Caracas: RGB Comunicación Visual C.A.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6^o edición ed.). México D.F: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Ticas, P. (2016). *De la práctica docente a la práctica educativa Salvadoreña* . San Salvador: Talleres Gráficos UCA. Obtenido de <file:///C:/Users/asus/Desktop/planificacion%20estrategica%20MINED/De-la-practia-docente-a-la-practica-educativa-salvadorena%20Pedro%20Ticas.pdf>
- Witt, A. (2012). *Estrategias emergentes en la planeación estratégica en una institución de educación básica*. México, Distrito Federal: Instituto Tecnológico de .
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Zacarías, E. (s.f). La entrevista en profundidad en los procesos de investigación social.
75-94. Obtenido de
http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/9542/1/Revista_La_Universidad_8c6.pdf

Apéndices



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
PROYECTO DE TESIS**

Guía de entrevista al director del Centro Escolar Cantón El Pinar

Objetivo: Recolectar información sobre el centro educativo, la forma en que usan las estrategias organizacionales y la incidencia que estas tienen en la calidad de la gestión.

Indicaciones: Basado en su experiencia como docente director, responda a cada una de las siguientes preguntas

1. ¿Cuál es el mecanismo para organizarse y diseñar la planificación estratégica del centro educativo?
2. ¿Cuánto tiempo les toma?
3. ¿Quiénes participan?
4. ¿Cuál es el procedimiento que siguen para el diseño de estrategias en el centro educativo?
5. ¿Cómo diseñan las estrategias deliberadas en este centro educativo?
6. Existen por lo menos dos tipos de estrategias: las deliberadas y emergentes ¿cuáles suelen ser a las que el centro escolar le dedica más tiempo para diseñar?

- ¿qué resultado tienen?
7. ¿Desde su experiencia como gestiona las actividades del centro educativo?
 8. ¿Cada cuánto tiempo revisan o diseñan las estrategias de planificación?
 9. ¿Quién es el responsable del seguimiento a la misma?
 10. ¿Cómo describiría la planificación estratégica y cómo esta se relaciona con la gestión de la calidad en el centro escolar?
 11. El diseño estratégico tiene algunas etapas como por ejemplo el diagnóstico, planeamiento, ejecución etc. al momento de “ejecutar” las estrategias organizacionales que gestionan la calidad, ¿Qué etapas son realizadas?, ¿cómo se organizan para esas etapas?
 12. ¿Qué insumos utilizan para la realización de la propuesta pedagógica?
 13. ¿Cómo define la gestión de la calidad en el centro educativo, con respecto a la implementación de innovaciones?
 14. ¿Qué tan frecuente revisan y actualiza la planificación estratégica?
 15. ¿Qué insumos utilizan para la realización de la propuesta pedagógica?
 16. ¿Cómo dan a conocer a la comunidad educativa la misión, visión y demás componentes de la planificación estratégica?
 17. ¿Cuál es el procedimiento o mecanismo que sigue el centro escolar para la evaluación y seguimiento de la planificación estratégica?
¿cómo se incorporan las adecuaciones que surgen?

18. Durante el año escolar, surgen situaciones, actividades o condiciones que no fueron planificadas, ¿cómo o con que herramientas estrategias logran resolver las circunstancias emergentes?
19. ¿Cómo se toman las decisiones cuando las condiciones son emergentes?
20. ¿Han planificado incorporar innovaciones en el centro escolar?
21. ¿Cuál es el procedimiento que piensan implementar para incorporar estas innovaciones?



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
PROYECTO DE TESIS**

Guía de entrevista al director del Centro Escolar Cantón El Pinar

Objetivo: Explorar el impacto de la política de innovación en la gestión educativa en las áreas de gestión del Centro Escolar Cantón El Pinar.

Indicaciones: Basado en su experiencia como docente director, responda a cada una de las siguientes preguntas

1. ¿Cree factible el mecanismo para organizarse y diseñar la planificación estratégica del centro educativo según la política de innovación?
2. ¿Posterior a la lectura de la política de innovación tiene claridad de los mecanismos a seguir para la actualización e innovación de las estrategias de planificación?
3. ¿Considera que la comunidad educativa mostrara una actitud positiva a participar en este proceso?
4. ¿Contempla que será un proceso practico la actualización de las estrategias deliberadas PP y PEA según la política de innovación?

5. ¿Cómo impactara la implementación de la estrategia organizacionales mostradas en la política de innovación en la gestión de calidad del Centro Escolar Cantón El Pinar?
6. La planificación asegura que se tenga una claridad de lo que se quiere realizar, sin embargo, siempre hay condiciones que no se pueden controlar, posterior a la lectura de la política de innovación ¿Planea generar un mecanismo para la toma de decisiones emergentes?
7. ¿Qué piensa de la implementación de estrategias de innovación?
8. Considera que la implementación de la política de innovación dará resultados diferentes en la gestión de la calidad
9. Desde su posición como director y conociendo la comunidad educativa que lidera ¿Qué opinión puede brindar sobre la implantación de la gestión de innovación posterior a la implementación de la política de innovación?



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
PROYECTO DE TESIS**

**Guía de entrevista a miembros de la comunidad educativa del Centro Escolar
Cantón El Pinar**

Objetivo: Explorar el impacto de la política de innovación en la gestión educativa en las áreas de gestión del Centro Escolar Cantón El Pinar.

Indicaciones: Por su relación con líder de la comunidad educativa, responda a cada una de las siguientes preguntas

1. ¿Le resulta práctico el mecanismo sugerido en la política de innovación para organizarse y diseñar la planificación estratégica del centro educativo?
2. ¿Posterior a la lectura de la política de innovación tiene claridad de los mecanismos a seguir para la actualización e innovación de las estrategias de planificación?
3. ¿Desde su posición como líder de la comunidad educativa siente entusiasmo en la participación de este proceso?
4. ¿Contempla que será un proceso práctico la actualización de las estrategias deliberadas PP y PEA según la política de innovación?

5. ¿Cómo impactara la implementación de la estrategia organizacionales mostradas en la política de innovación en la gestión de calidad del Centro Escolar Cantón El Pinar?
6. La planificación asegura que se tenga una claridad de lo que se quiere realizar, sin embargo, siempre hay condiciones que no se pueden controlar, posterior a la lectura de la política de innovación ¿Considera necesario acordar un mecanismo para la toma de decisiones emergentes?

¿Estaría atento al mecanismo que se adopte, para dar respuesta a las emergencias?

7. ¿Qué piensa de la implementación de estrategias de innovación?
8. Considera que la implementación de la política de innovación dará resultados diferentes en la gestión de la calidad
9. Desde su posición como líder de la comunidad educativa y miembro del CDE ¿Qué opinión puede brindar sobre la implementación de la gestión de innovación posterior a la implementación de la política de innovación?

Anexos

Anexo A. Preguntas generadoras para realizar la visión y misión

Realizar las siguientes preguntas para generar la visión del Centro Escolar

Visión

- Reunirse con grupos de cada sector y que respondan la siguiente pregunta:
¿Cómo debería ser nuestro Centro Escolar para que los estudiantes aprendan más?
- Los miembros del CDE leen lo escrito por las diferentes personas y elaboran de forma clara y sencilla un resumen sobre las características del centro educativo que se sueña ser.

Hacer las siguientes preguntas para facilitar el diálogo y que cada sector pueda tener insumos en la construcción de la misión del Centro Escolar

Misión

- En reunión de trabajo se responden a las siguientes preguntas
¿Quiénes somos? Somos un centro educativo....
¿Qué hacemos?
¿Para qué lo hacemos? (se escribe el propósito del centro educativo)
¿Cómo lo hacemos? (se escribe el resumen de los aportes de los participantes sobre cómo lograrán el propósito).

Anexo B. Como realizar los objetivos pedagógicos

Verbo infinitivo	en	Contenido tema	o	Criterio indicador	o	Como
Lograr		que los estudiantes de primer ciclo nombren y señalen los países de América		con fluidez y convicción		mediante la presentación de un proyecto

Tabla 3 Elaboración propia, objetivos pedagógicos

Anexo C. Pasos y tabla guía para realizar el PEA

Pasos

Elaborar objetivos específicos, estos deben tener concordancia con los objetivos generales y los acuerdos pedagógicos.

4. Por cada objetivo específico del PEA nos preguntamos ¿Qué actividad podemos realizar para el cumplimiento de este objetivo?
5. Ahora asignemos responsables, fijemos las actividades en el calendario escolar, listemos los recursos a utilizar por cada actividad, finalizaremos el proceso con un presupuesto y los posibles financistas.

Actividades	Responsables	Fechas		Recursos	Costo estimado	Fuente de financiamiento
		Inicio	Finalización			
Reparación de libros con padres de familia.(Obj.1)	Organismo de Administración Escolar y Sr. Gustavo Pérez y Sra. Magdalena Hernández	18 de febrero	20 de marzo	Material gastable	\$100.00	Transferencia MINED
Elaboración de guías de refuerzo académico (Obj.2)	Prof. Rigoberto Melgar	15 de marzo	30 de marzo	Material gastable y fotocopias	\$200.00	
Refuerzo académico (Obj.2)	Equipo pedagógico: Profa. Virginia Hernández	15 de abril	30 de octubre	Guías de refuerzo	\$0.00	
Organización de espacios para la lectura libre.(Obj.1)	Director: José López Equipo de Gestión: Prof. Reina Melgar.	15 de Mayo	30 de Junio	Mano de obra	\$800.00	Aporte de la Alcaldía

Figura 4 Pasos para elaborar el PEA

Anexo D. Propuesta de Normas de trabajo para el CDE

1. Asistir puntualmente a las sesiones de trabajo, procurando estar 5 minutos antes de la hora convocada.
2. No retirarse antes de terminar la sesión
3. Respetar la agenda a trabajar. Es muy fácil salirse del tema y objetivos a tratar en las reuniones, por lo que para evitar que las reuniones sean largas y tediosas y que las cosas que se debe hacer, no se hagan. Cada punto de reunión será presentado y discutido en el tiempo acordado. Al final de la sesión se deja un espacio para incorporar temas que no estaban considerados pero que son vitales tratar.
4. Usar adecuadamente el celular
5. Pedir la palabra
6. Ser respetuosos al dirigirse a los demás, utilizar lenguaje cortés y partiendo que toda participación importa.
7. Poner atención, evitar murmurar o hablar con las personas que están al alrededor y escuchar con atención a quien tome la palabra.

Anexo E. Propuesta para sesiones del CDE

Actividades	Meses											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Conformación y presentación de los miembros del CDE	■											
2. Lectura de las funciones de cada cargo y entrega de copias		■										
3. Elaboración de normas de convivencia		■										
4. Explicación de la Propuesta pedagógica y el PEA		■										
5. Presentación del proceso y sus fases			■									
6. Elaboración de Propuesta Pedagógica			■	■								
7. Socialización y aprobar la Propuesta Pedagógica				■								
8. Establecer mecanismos de evaluación de la propuesta pedagógica				■								
9. Elaboración de plan de compras del año siguiente										■		
10. Evaluación de la propuesta pedagógica				■						■		
11. Evaluación del PEA del año anterior										■		
12. Elaboración del PEA para el año siguiente	■	■									■	■
13. Seguimiento del PEA				■				■	■			
14. Rendición de cuentas										■		
15. Presentación a la comunidad educativa de la PP	■											
16. Presentación a la comunidad educativa del PEA	■											
17. Otras situaciones emergentes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 2: Elaboración propia, calendario de actividades para el CDE

Anexo F. Propuesta para la realización de la caracterización de alumnos

El objetivo de la caracterización es tener un análisis de las cualidades de los estudiantes que serán atendidos.

Podemos realizarlo con las siguientes preguntas:

13. ¿Cuántos estudiantes tiene en su aula de clase?

Por

Género:

Edades:

Nacionalidad:

Fortalezas visualizadas:

Dificultades visualizadas:

14. ¿Cuáles son los historiales socioeducativos de los estudiantes? (Repitencia, deserción, niños que trabajan...)

15. ¿Asistencia regular de los estudiantes?

16. ¿Comportamiento del estudiante en grupos de trabajo?

17. ¿En qué se desempeñó el estudiante en su trabajo individual?

18. ¿En qué actividades se observa al estudiante decaído?

19. ¿Qué actividades se observa que el estudiante disfruta?

20. ¿El estudiante participa en actividades orales?

21. ¿Tipo de estudiante (visual, kinestésico o auditivo)?

22. ¿Enumere las debilidades que usted observa en el alumno?

23. ¿Qué actividades puede realizar el alumno sin ayuda?

24. ¿Cuándo usted da su clase, cual es el comportamiento del alumno?

Anexo G: Modelos para la generación de proyectos

1. Preguntas provocadas

Estas preguntas buscan ser motivadoras y que los docentes compartan las ideas que traen desde el aula.

Propuesta

Problema identificado:							
Preguntas que facilitan el debate	¿Por qué...?	¿Qué diferencia habría si...?	¿Cuál es el propósito de...?	¿Cómo sería si...?	¿Cuáles son las razones...?	Supónganse que... ¿...?	¿Qué cambiaría si...?
Comentarios de los docentes							
Propuesta de proyectos							

Tabla 3: Elaboración propia, preguntas generadoras para generar proyectos según las problemáticas pedagógicas

2. OBSERVAR/ PENSAR/ PREGUNTARSE

Estrategia para explorar proyectos que tienen en mente los docentes

Problemática		
	Preguntante	Responde
Observar	¿Qué es lo que observas?	
Pensar	¿Qué piensas sobre eso?	
Preguntarse	¿Qué preguntas te surgen?	

Tabla 4: Elaboración propia, estrategia observar, pensar y preguntarse

3. Lluvia de ideas

Se coloca un tema y luego se les pide a los docentes que den ideas de esos temas.

Ejemplo:

Tema: Rendimiento escolar

Ideas: Estudiantes con dificultad para sumar, problemas de lectoescritura.

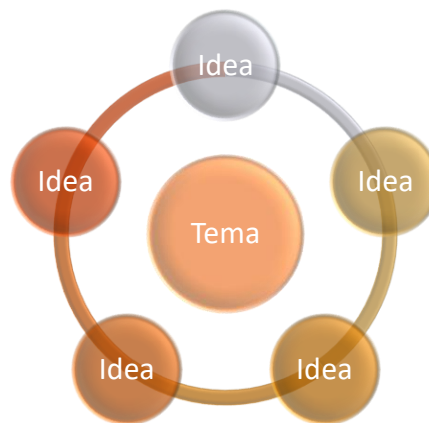


Figura 3: Elaboración propia, lluvia de ideas

Anexo H: Métodos para priorizar proyectos

1. Puntos cardinales: E – O – N – S

Con esta rutina de pensamiento se pretende examinar las propuestas y seleccionar para escribir en el plan las que se pueden ejecutar.

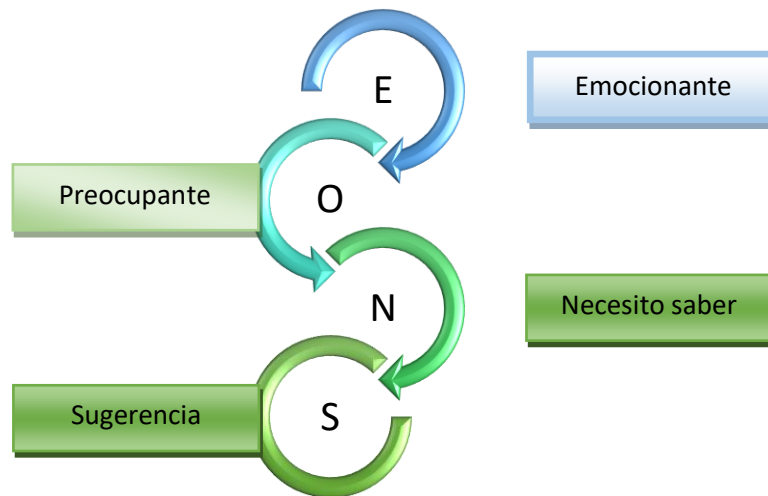


Figura 4: Elaboración propia, puntos cardinales E-O-N-S

E= Emocionante

¿Qué encuentras de emocionante (positivo) en esta idea o planteo?

O= pre-O-cupante

¿Qué encuentras preocupante o inquietante (negativo) sobre esta idea o propuesta?

N= Necesito saber

¿Qué más necesitarías saber o averiguar sobre esta idea o planteo?

¿Qué información adicional te ayudaría a evaluar la propuesta?

S= Sugerencias para continuar avanzando.

¿Cuál es su postura y opinión sobre esta idea o propuesta?

Ver anexos I: Selección y evaluación de proyectos.

1. El semáforo (priorizando)

Se pretende conocer la institución educativa, se coloca un semáforo y se invita a los docentes a rellenar cada color. En el color verde colocaremos las áreas fuertes de la institución, fortalezas y cómo podemos mantener o superar este nivel con la implementación de proyectos. En el color amarillo colocaremos las áreas de mejora en el área pedagógica, y los proyectos para este nivel. En el color rojo se colocarán las situaciones que se debe solventar con prioridad, y los proyectos a desarrollar.

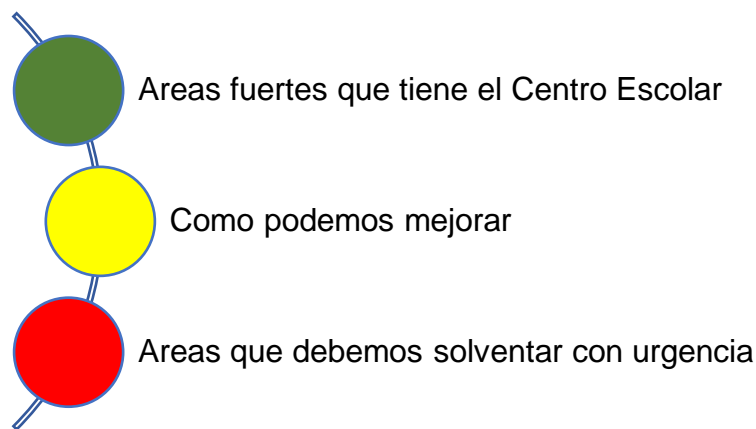


Figura 5: Elaboración propia, el semáforo

Propuesta

Color		Verde	Amarillo	Rojo
Descripción		Áreas fuertes de la institución, fortalezas	Áreas de mejora en el área pedagógica, y los proyectos para este nivel	Situaciones que se debe solventar con prioridad, y los proyectos a desarrollar
Áreas de gestión o componentes de la planificación	Aprendizaje			
	Recursos			
Evaluación de los aprendizajes				
Seguimiento				
		¿Cómo podemos mantener o superar este nivel con la implementación de proyectos?	¿Cómo podemos superar este nivel? ¿Cuáles proyectos nos ayudarían?	¿Cómo podemos superar este nivel? ¿Cuáles proyectos nos ayudarían?

Tabla 5: Elaboración propia, el semáforo

Anexo I: Matriz operacional

Pregunta de investigación	Objetivos de la investigación	Categorías de análisis	Subcategorías	Instrumentos
¿Como se implementan las estrategias organizacionales a través de una política de innovación para una gestión de calidad en el centro educativo Cantón El Pinar?	<p>Analizar la implementación de estrategias organizacionales a través de una política de innovación para una gestión de calidad en el centro educativo Cantón El Pinar.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un diagnóstico de las acciones iniciadas y los resultados obtenidos en las áreas de gestión del Centro Escolar Cantón El Pinar. • Caracterizar el modelo de gestión del Centro Escolar Cantón El Pinar durante el año lectivo 2020. • Diseñar una política de innovación para elevar la gestión de calidad del Centro Escolar Cantón El Pinar. 	Estrategias Organizacionales	Estrategias deliberadas	Guía de entrevista (instrumento 1) Modelo comparativo (instrumento 3)
			Estrategias emergentes	Guía de entrevista (instrumento 1) Modelo comparativo (instrumento 3)
		Gestión de la calidad Escolar	gestión educativa	Guía de entrevista (instrumento 1) Guía de entrevista (instrumento 2) Modelo comparativo (instrumento 3) Guía de entrevista (instrumento 4)
			Dimensiones de la gestión <ul style="list-style-type: none"> i) Pedagógico curricular j) Institucional y organizacional k) administrativo-financiera l) sociocomunitaria y de convivencia 	Guía de entrevista (instrumento 1) Guía de entrevista (instrumento 2) Modelo comparativo (instrumento 3) Guía de entrevista (instrumento 4)
			Gestión de la Calidad Escolar Eficiencia Eficacia Efectividad	Guía de entrevista (instrumento 1) Guía de entrevista (instrumento 2) Modelo comparativo (instrumento 3) Guía de entrevista (instrumento 4)
		Estrategia de innovación para la gestión		Guía de entrevista (instrumento 1) Guía de entrevista (instrumento 2) Guía de entrevista (instrumento 4)