



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

“APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EDUCATIVO EN LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE, EN EL NIVEL DE EDUCACIÓN MEDIA DEL COMPLEJO EDUCATIVO DE JUCUAPA DEPARTAMENTO DE USulután”

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

PRESENTADO POR:

PAOLA DOROTHY GUANDIQUE DE NOLASCO

ASESOR:

DR. MARTÍN ULISES APARICIO MORATAYA

SEPTIEMBRE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN

RECTOR

MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR

VICERRECTOR ACADÉMICO

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO

DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO

DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA

SAN SALVADOR, SEPTIEMBRE DE 2024



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtra. Silvia Rebeca Ramos de Caprile
Presidente

Mtra. Nancy Zenaida López de Cortez
Primer Vocal

Mtro. Julio Adalberto Abarca Delcid
Segundo Vocal

Dr. Martín Ulises Aparicio Morataya
Asesor

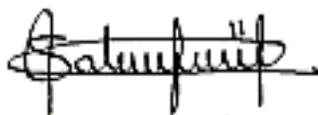
Mes: SEPTIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día once de septiembre del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EDUCATIVO EN LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE, EN EL NIVEL DE EDUCACIÓN MEDIA DEL COMPLEJO EDUCATIVO DE JUCUAPA DEPARTAMENTO DE USULUTÁN", presentado por la: LCDA. PAOLA DOROTHY GUANDIQUE DE NOLASCO, 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**



MTRA. SILVIA REBECA RAMOS DE CAPRILE
Presidente



MTRA. NANCY ZENAIDA LÓPEZ DE CORTEZ
1er. Vocal



MTRO. JULIO ADALBERTO ABARCA DELCID
2do. Vocal



LCDA. PAOLA DOROTHY GUANDIQUE DE NOLASCO
Sustentante

DEDICATORIAS

A Dios Todopoderoso, por proveerme a lo largo de mi vida estudiantil, excelentes oportunidades para mi desarrollo académico; así como, la sabiduría, guía, inteligencia y protección necesarias, para culminar exitosamente cada reto profesional.

A mis padres, Lic. Luis Alonso Guandique Arias y Licda. Marta Isabel López de Guandique, por impulsarme a ser una ciudadana productiva para la sociedad, a través del fomento de valores, principios y ética; así como el apoyo y motivación para mi desarrollo académico, el cual no tiene fecha de expiración, pues es un proceso que dura toda la vida. Gracias a ellos soy la mujer profesional en la cual me he convertido.

A mis hijos, Mateo y Elisa, por ser mi mayor motivación e inspiración, para superarme y dar lo mejor de mí, en cada reto profesional; con el propósito de garantizarles un futuro mejor, en el cual ellos puedan ser profesionales inspirados a seguir superándose y marcar la diferencia en sus entornos de vida.

A mí esposo, Lic. Gilberto Antonio Nolasco Portillo, por ser mi compañero, mi mejor amigo y mi cómplice en cada aventura académica y profesional que he emprendido, a lo largo de los años de nuestra vida juntos.

A mí hermano, Ing. Luis Emilio Guandique López, por inspirarme a ser un mejor ser humano y una profesional integral, gracias al compromiso que sembró en mí desde que éramos pequeños; para ser su ejemplo a seguir como su hermana mayor.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por ser mí luz y mi guía, mi proveedor, mi protector, quien me fortalece, me cuida y concede la sabiduría e inteligencia; permitiendo que todo se haya cumplido según su voluntad y los deseos de mi corazón a lo largo de este fascinante tiempo.

A mis padres, por apoyarme, consolarme, proveerme, orar por mí y animarme cuando mis fuerzas flaquearon; para darle continuidad a mis estudios en esta enriquecedora maestría.

A mis hijos y mi esposo, por su paciencia, comprensión, amor, oraciones y por el sacrificio del tiempo de convivencia con ellos, para lograr culminar esta etapa.

A mí hermano, por siempre animarme a salir adelante con cada materia, por sus consejos, regaños cuando quise rendirme y apoyo en cada etapa de este proceso.

Agradecimientos especiales: A mí tía Profa. Lila Maribel Guandique Arias, primas Dra. Rosalba Osorio Guandique y Licda. Xinia Maribel Osorio Guandique; por apoyarme con palabras de aliento, brindarme ánimos y siempre creer en mi capacidad intelectual.

A mi mejor amiga, María Auxiliadora Ochoa de Zelaya, por siempre tener tiempo para mí, darme ánimos, apoyarme en mis decisiones y creer en mi capacidad de lograr este reto profesional, a mi amiga Licda. Aída Peña, por ser mi compañera en la maestría, por sus consejos y el apoyo brindado. A mí amiga Licda. Elisa Kattán, por su paciencia, comprensión, consejos y apoyo en esta etapa.

A mí Asesor de tesis, Dr. Martín Ulises Aparicio Morataya; por haber asumido el reto de guiarme con sus conocimientos, experiencia, sabiduría, ética, inteligencia, nobleza, paciencia y amabilidad en cada etapa de este proceso.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de investigación es caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media en un complejo educativo del sector público; se busca dar aportes a dicha institución mediante una propuesta de mejora, acorde a las dificultades y necesidades de la organización.

Se utilizaron análisis de autores y autoras especialistas en el tema, adicionalmente se desarrolló un proceso de recolección de datos, en el complejo educativo; realizando una investigación descriptiva e interpretacionista, con un enfoque de análisis cualitativo. Se utilizaron diferentes técnicas de investigación, como la observación, guía de entrevista estructurada y análisis documental, cada una con sus respectivos instrumentos: Diario de campo, guía de entrevista con preguntas abiertas y guía de análisis documental; es importante acotar que se realizaron tres guías de entrevistas, destinadas para la dirección, personal docente y estudiantes de bachillerato de las diferentes modalidades que se imparten en la institución.

De esta manera se obtuvo información integral, que enriqueció la elaboración de un plan de mejora de la aplicación de la gestión del cambio educativo, en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media. Funcional y de utilidad para la institución; con el propósito de contribuir a la mejora tanto de los procesos administrativos como educativos y posteriormente a la propuesta, establecer las respectivas conclusiones de la investigación.

Palabras clave: Gestión del cambio, procesos de enseñanza y aprendizaje, innovación educativa, profesionalización docente, gerencia educativa, clima organizacional, recursos tecnológicos, educación media, inclusión y equidad.

ABSTRACT

The objective of this research work is to characterize the management of educational change in the teaching and learning processes at the high school level in an educational complex of the public sector; it seeks to contribute to this institution by means of an improvement proposal, according to the difficulties and needs of the organization.

Analyses by authors who specialize in the subject; additionally, a data collection process was developed in the educational complex; carrying out a descriptive and interpretationist research, with a qualitative analysis approach. Different research techniques were used, such as observation, structured interview guide and documentary analysis, each with their respective instruments: Field diary, interview guide with open-ended questions and documentary analysis guide; it is important to note that three interview guides were made, intended for the management, teaching staff and high school students of the different modalities taught in the institution.

In this way, comprehensive information was obtained, which enriched the development of an improvement plan for the implementation of educational change management in the teaching and learning processes at the high school level. Functional and useful for the institution; with the purpose of contributing to the improvement of both the administrative and educational processes and subsequently to the proposal, to establish the respective conclusions of the research.

Key words: Change management, teaching and learning processes, educational innovation, teacher professionalization, high school level, educational management, organizational climate, technological resources, inclusion and equity.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1. Antecedentes teóricos	19
1.1.2. Antecedentes de la aplicación de la gestión del cambio educativo	22
1.1.3. Antecedentes de los procesos de enseñanza y aprendizaje	23
1.2. Definición o planteamiento del estudio	24
1.3. Preguntas	27
1.4. Objetivos de la investigación	28
1.5. Conceptualización de las principales categorías del objeto de estudio.	29
1.6. Justificación	34
1.7. Alcances y limitaciones	37
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	40
2.1. Marco histórico-social de la investigación	40
2.1.1. Antecedentes de la gestión del cambio en el sistema educativo nacional	40
Tabla #1. Estadísticas de deserción escolar a nivel nacional	42
2.1.2. Evolución de los procesos de enseñanza y aprendizaje en El Salvador	43
2.1.2.1. Aprendizaje por competencias	45
Tabla# 2. Componentes del aprendizaje por competencias	46

2.2. Marco teórico y conceptual	47
2.2.1. Gestión del cambio en las instituciones educativas	47
2.2.1.2. Gerencia educativa y la gestión del cambio	50
2.2.1.3. Gestión del cambio y el desempeño docente	52
2.2.2. Procesos de enseñanza y aprendizaje	54
2.2.2.1. Gerencia educativa y los procesos de enseñanza y aprendizaje	55
2.2.2.2. Labor docente y los procesos de enseñanza y aprendizaje	56
2.2.3. Educación media	57
2.2.3.1. Normativa legal concerniente al derecho a la educación	60
2.2.3.2. Gestión del cambio en educación media	63
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO	65
3.1. Método o enfoque metodológico	65
3.2. Tipo de investigación	65
3.3. Participantes	66
3.3.1. Población	66
3.3.2. Muestra	67
Tabla # 3. Tamaños de muestra comunes en estudios cualitativos.	68
Tabla #4. Distribución muestral	69
3.4 Técnicas e Instrumentos	69
3.4.1. Técnicas	69

3.4.1.1. Análisis del cruce de la información recolectada	70
Tabla # 5. Diagrama de flujo de procesos del cruce de la información recolectada	72
3.4.2. Instrumentos	72
3.5. Categorías y subcategorías del estudio	74
3.5.1. Descripción del proceso de análisis de los hallazgos de la investigación	74
Tabla # 6. Diagrama de flujo de procesos del análisis de los hallazgos de la investigación	77
Tabla #7. Principales categorías y subcategorías del objeto de estudio	78
Tabla #8. Categorías y subcategorías de los objetivos específicos del objeto de estudio, fuentes de información y técnica/instrumento a utilizar	79
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	84
Introducción	84
4.1. Descripción y análisis de las matrices de análisis de datos	85
4.1.1. Descripción del procesamiento de la recolección de información en las matrices de análisis de datos	85
4.1.2. Análisis y la relación con el marco teórico diseñado para la investigación, de las matrices de análisis de datos	87
4.2. Descripción y análisis del diario de campo	97
4.2.1. Descripción del procesamiento de la recolección de datos, mediante la técnica observación, en el instrumento diario de campo	97

4.2.2. Análisis del diario de campo y la relación con el marco teórico, diseñado para la investigación realizada en el Complejo Educativo de Jucuapa	99
4.3. Descripción y análisis de la guía de análisis documental	105
4.3.1. Descripción del procesamiento de la información recolectada, mediante la técnica análisis documental, a través del instrumento guía de análisis documental.....	105
4.3.2. Análisis de la guía de análisis documental	107
4.4. Descripción e interpretación de la matriz de triangulación de datos	111
4.4.1. Análisis y discusión del cruce de la información de los instrumentos de investigación y su relación con el marco teórico	113
4.5. Categorías emergentes de la investigación	125
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA	127
5.1. CONCLUSIONES	127
Introducción de la propuesta de mejora.....	132
5.2.1. Estrategia #1. Creación de un equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.....	136
5.2.2. Estrategia #2. Realización de reuniones mensuales con la planta docente de bachillerato, organizadas por la dirección para el fortalecimiento del liderazgo en la institución.....	139
5.2.3. Estrategia #3. Involucramiento del nivel central del MINEDUCYT, para mejorar el inventario de recursos tecnológicos en la institución educativa.....	141

5.2.4. Estrategia #4. Promoción del Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza	142
5.2.5. Estrategia #5. Realización de capacitación: “La importancia de la cultura organizacional para las instituciones educativas exitosas”	144
5.2.6. Estrategia #6. Realización de círculos de estudio, con temáticas que contribuyan a la actualización de contenidos y a la aplicación de la gestión del cambio educativo por parte de la planta docente.	146
5.2.7. Estrategia #7. Realización de conferencia para la comunidad educativa de bachillerato del Complejo Educativo de Jucuapa: “La importancia de la gestión del cambio en los procesos de enseñanza y aprendizaje”	147
5.2.8. Estrategia #8. (derivada de las categorías emergentes). “Talleres de resiliencia a los cambios institucionales”, para el estudiantado de bachillerato	150
5.2.9. Estrategia #9. (derivada de las categorías emergentes). Programa de capacitación en competencias digitales para los docentes	152
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
ANEXOS	162
Anexo 1: Tabla # 9. Guía de entrevista para la dirección	162
Anexo 2: Tabla # 10. Guía de entrevista para la planta docente de educación media	164
Anexo 3: Tabla # 11. Guía de entrevista para el estudiantado de educación media	166
Anexo 4: Tabla #12. Matriz de análisis de datos de la entrevista realizada a la Directora del Complejo Educativo de Jucuapa	168

Anexo 5: Tabla #13. Códigos de participante, objetivos, categorías y subcategorías de la matriz de análisis de datos de la guía de entrevista realizada a la directora del Complejo Educativo de Jucuapa	172
Anexo 6: Tabla #14. Matriz de análisis de datos de las entrevistas realizadas a la planta docente del nivel de educación media del Complejo educativo de Jucuapa.....	173
Anexo 7: Tabla #15. Códigos de participantes, objetivos, categorías y subcategorías, utilizados para la guía de entrevista de la planta docente de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa	184
Anexo 9: Tabla #17. Código de participantes, objetivos, categorías y subcategorías de la matriz de análisis de datos para el estudiantado de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa	212
Anexo 10: Tabla #18. Diario de campo	213
Anexo 11: Tabla #19. Códigos de objetivos, categorías y subcategorías del diario de campo	220
Anexo 12: Tabla #20. Guía de análisis documental	221
Anexo 13: Tabla #21. Códigos de objetivos, categorías y subcategorías de la guía de análisis documental	226
Anexo 14: Tabla #22. Matriz de triangulación de datos	227
Anexo 15: Tabla #23. Códigos de objetivos de la matriz de triangulación de datos	245
Anexo 16: Tabla #24. Categorías emergentes de la investigación	246
Anexo 17: Tabla #25. Códigos de objetivos, categorías emergentes y subcategorías emergentes de la investigación.	247

Anexo 18: Imágenes del Complejo Educativo de Jucuapa.....	248
Anexo 19. Imágenes de reunión de trabajo de la dirección y equipos dinamizadores del Complejo Educativo de Jucuapa	249
Anexo 20. Imágenes del estudiantado y planta docente, en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje del Complejo Educativo de Jucuapa	250
Anexo 21. Imágenes de la documentación que utiliza el Complejo Educativo de Jucuapa	251

PRESENTACIÓN

Las organizaciones están inmersas en constantes cambios, derivados del acelerado ritmo de la globalización, de la influencia de la economía internacional y la rápida evolución de la tecnología; las instituciones que no se ajusten a las demandas de la realidad actual, no podrán lograr la eficiencia y eficacia en sus procesos administrativos. El Sistema Educativo Nacional (SEN) no es la excepción; porque los programas establecidos deben ser acordes a las necesidades del estudiantado y sus respectivos entornos de vida, permitiéndoles ser productivos en sus comunidades.

Es aquí donde surge la importancia de la aplicación la gestión del cambio educativo, en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media; para lo cual se realizará un proceso de investigación en el Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután. Debido a que el estudiantado de bachillerato, ya no representa el futuro del país; forma parte del presente y se encuentra en la etapa final de sus estudios previos a iniciar una carrera universitaria o incorporarse al mercado laboral.

Lo anterior implica, implementar la innovación educativa, en la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) a través de la adecuada utilización de plataformas virtuales como, por ejemplo, Google Meet, TEAMS, pizarras virtuales, ZOOM, uso de laptops y tablets. También la aplicación de la innovación educativa, en las áreas administrativas, con el propósito de lograr una mejor gestión en la planificación estratégica anual, organización, dirección, control y apoyo de la dirección a la planta docente en las aulas; para lograr calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje, mejoras en la cultura organizacional, además de fomentar la inclusión y equidad. Con el propósito principal de superar las áreas de oportunidad que afectan al complejo educativo, mediante la aplicación de la gestión del cambio.

INTRODUCCIÓN

La gestión del cambio educativo es de suma importancia en la actualidad, se debe preparar al estudiantado de bachillerato, para una sociedad cambiante, influenciada por tendencias culturales y educativas de países del primer mundo; producto de la globalización y el fácil acceso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), en sus entornos de vida.

Considerando lo anterior, es importante enfatizar, que aún hay camino por recorrer en su desarrollo académico, en el cual se brinden las herramientas adecuadas, para contribuir de forma productiva con el desarrollo de sus comunidades.

El presente trabajo de investigación, consiste en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután. El capítulo 1, se refiere al planteamiento del problema, en el que se establecen los antecedentes teóricos, la definición o planteamiento del estudio; también se incluyen los objetivos, general y específicos, las preguntas de la investigación, alcances, categorías y subcategorías del objeto de estudio, limitaciones encontradas y la justificación del estudio.

El Capítulo 2, incluye el marco teórico que respalda la investigación; en el cual se desarrolla el marco teórico histórico-social y el marco teórico conceptual. Basados en análisis de autores y autoras especialistas en el tema.

El capítulo 3, trata del marco metodológico; en el que se utiliza un enfoque cualitativo, realizando una investigación descriptiva e interpretacionista. Diseñando tres instrumentos de investigación: Análisis documental, diario de campo y tres guías de entrevista con preguntas abiertas, para la dirección, planta docente y estudiantado del nivel de educación media.

El capítulo 4, contiene el análisis y discusión de los datos recolectados con los tres instrumentos de investigación: Guía de entrevista con preguntas abiertas para la directora, guía de entrevista con preguntas abiertas para la planta docente de educación media y guía de entrevista para el estudiantado de bachillerato. Cuyos resultados, fueron procesados, en tablas de matrices de análisis de datos, codificando los objetivos, categorías y subcategorías para este instrumento.

Por otro lado, se elaboró una tabla de vaciado en la cual se plasmaron los hallazgos obtenidos con la técnica de observación, en el instrumento diario de campo. En la cual se detallaron las visitas, con sus respectivas fechas, realizadas al Complejo Educativo de Jucuapa; en este instrumento de investigación, también fueron codificados los objetivos, categorías y subcategorías.

A través, de una tabla de análisis se registraron los hallazgos derivados del estudio, de la documentación que se utiliza en el Complejo Educativo de Jucuapa; detallados en la guía de análisis documental, en la cual también fueron codificados los objetivos, categorías y subcategorías utilizados.

Se realizó el cruce de los análisis de los instrumentos de investigación, de acuerdo a cada objetivo, relacionándolos con el marco teórico creado para el estudio, en una matriz de triangulación de datos; en la cual también se codificaron los objetivos, categorías y subcategorías.

Finalmente, en el capítulo 5, se presentan las conclusiones de la investigación por objetivo y la propuesta de mejora denominada: “Plan de mejora de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután”.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes teóricos

Las personas con cargo de dirección en las instituciones educativas, deben enfrentar retos importantes para lograr eficiencia y eficacia, en la planificación, organización, dirección y control de los diversos procesos que involucran a las organizaciones que dirigen; debido al contexto actual, marcado por los ritmos acelerados de la globalización y evolución tecnológica. Esto resulta complejo, ya que no todos los equipos docentes se encuentran preparados para asumir dichos retos y estas limitantes, generan dificultades en el adecuado desarrollo de las funciones de las áreas que conforman a los centros educativos.

Tal como lo establece Ospina (2018), en cuanto a las dinámicas de la administración, la gestión y la gerencia:

Las instituciones educativas se han visto implicadas en las dinámicas de la administración, la gestión y, posteriormente, la gerencia por las condiciones de globalización a las que están expuestas, exigiendo de ellas competitividad, eficacia, eficiencia, respuestas adecuadas y particulares para sus contextos. (p.17).

De acuerdo a Fajardo (2020), “Gracias a este constante desarrollo e inquietud por el conocimiento se ha desarrollado la sociedad, hasta llegar al punto en el que se conoce hoy en día bajo la impronta de la sociedad del conocimiento” (p. 105). Es decir que las personas que desempeñan el cargo de dirección en las instituciones educativas, deben realizar cambios relevantes, que desarrollen y motiven a la planta docente, a buscar la mejora continua en sus labores; así como fomentar el liderazgo transformacional que facilite el trabajo en equipo, para

formar parte activa en la sociedad del conocimiento, generando aportes importantes a la comunidad, al contribuir en la formación de una ciudadanía instruida.

Considerando lo anterior, cobra gran relevancia la gestión del cambio educativo, las personas con cargo de dirección, deben adecuar sus planificaciones, metas, objetivos estratégicos anuales y quinquenales; sin olvidar las características y dificultades propias que posee cada centro educativo. De tal manera, que conozcan adecuadamente las necesidades que enfrentan las organizaciones que dirigen y sepan hacia dónde deben ir orientados los cambios; encaminando los esfuerzos y recursos hacia la resolución de las áreas de oportunidad, que afectan el adecuado funcionamiento de las instituciones.

Otro aspecto importante a considerar es el involucramiento de la planta docente, en la planificación, ejecución y supervisión de los procesos académicos, administrativos y en el cumplimiento adecuado de las metas organizacionales; teniendo plena conciencia, que un porcentaje de las personas miembros de la organización mostrarán resistencia al cambio, por diversas razones como: desmotivación, falta de compromiso, intereses personales, falta de confianza en la dirección entre otros. Deben entonces, diseñarse estrategias, que logren integrar a la planta docente en los diversos proyectos de mejora en los centros educativos.

Tal como lo establecen Ospina (2018), con respecto al liderazgo transformacional:

Partiendo del reconocimiento de las potencialidades del recurso humano, de la misma dinámica de la institución, de sus acciones, la estimulación y el replanteamiento del lugar en el que se encuentran o la forma como están siendo aprovechadas todas las oportunidades para el crecimiento y la transformación de la organización, se visualiza el liderazgo transformacional. Es el gerente educativo quien moviliza, quien hace uso de las

otras potencialidades tangibles e intangibles de la institución para llevarla a una verdadera transformación, pensando en las personas que conforman la comunidad educativa. (p. 50).

Es necesario hacer mención de la gestión del conocimiento docente, debido a que es indispensable para el desarrollo integral de los procesos de enseñanza y aprendizaje, pero aún hay camino por recorrer, ya que la educación ha evolucionado de manera constante. Surgiendo metodologías didácticas, pedagógicas y recursos tecnológicos, que han generado nuevas necesidades educativas como, por ejemplo: la profesionalización docente, mejorar la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje, gestiones administrativas más eficientes, introducción integral de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ente otros.

Con el paso del tiempo, la introducción de las TIC, en los procesos de enseñanza y aprendizaje; han sido importantes dentro de la gestión del cambio, ya que forman parte de la modernización e internacionalización de la educación. Con el propósito, de mejorar la calidad del aprendizaje a nivel nacional, no solo para el estudiantado, también para la planta docente, quienes tuvieron que utilizar en el pasado la creatividad y métodos alternativos; para brindar los conocimientos necesarios en las aulas, volviendo complicada la labor docente.

Tal y como lo establece el Plan Torogoz (2021), en cuanto a la innovación educativa:

Innovar en educación implica repensar cómo preparar estrategias pedagógicas con la integración de diferentes recursos tecnológicos, para hacer del proceso de aprendizaje una experiencia inspiradora, agradable y efectiva. Esto implica para el docente convertirse en un mediador y el estudiante un sujeto activo que explore e investigue utilizando los recursos disponibles dentro y fuera del aula, lo que contribuirá a desarrollar la creatividad, el pensamiento crítico y capacidades para resolver problemas. (p.54).

1.1.2. Antecedentes de la aplicación de la gestión del cambio educativo

Hablando de antecedentes en centros escolares, que adoptaron la gestión del cambio educativo y parafraseando la experiencia en instituciones públicas de Educación Media de la Ciudad de Pilar, Paraguay; de acuerdo a las investigaciones de Armoa (2020), se pueden acotar los aspectos más relevantes del estudio. En el cual, se le dio a la persona encargada de la dirección, el protagonismo en cuanto a la gestión transaccional y transformacional; de tal manera que, para implementar dicha gestión, se tuvieron que unir los intereses institucionales, con los intereses de la planta docente.

También Armoa (2020), en su investigación descubrió aspectos importantes para lograr que la gestión del cambio fuese funcional; los programas y reformas educativas, debían ser adaptados a la cultura escolar existente en cada centro de estudios, enfatizando que los cambios deben realizarse desde dentro de las instituciones. Para que pudieran ser apropiados, adaptados y aceptados por las personas miembros de las organizaciones; ya que, solo de esta manera se podría lograr la eficiencia esperada, permitiendo que la planta docente, se concientizara sobre la importancia de la dirección y su liderazgo para lograr la mejora en los diversos procesos de las instituciones.

Otra experiencia de aplicación de la gestión del cambio es la que estudió Pacheco (2021), en la planta docente de las instituciones educativas de básica secundaria de Santa Marta, Magdalena-Colombia; en la cual se descubrió que la planta docente no posee los conocimientos necesarios, para adaptarse a los cambios y esto genera que la oferta académica sea insuficiente para las demandas sociales y además no tienen un adecuado espacio para su desarrollo laboral.

Considerando lo anterior Pacheco (2021), sostiene que la gestión del cambio es importante para crear nuevos procesos educativos, siendo indispensable que quienes dirigen las organizaciones, se anticipen a las contingencias y procuren siempre estar a la vanguardia para saber aceptar los cambios que demande el entorno y la sociedad en general; los cuales también repercuten en las aspiraciones personales del profesorado.

Por lo tanto, Pacheco (2021), concluye en su estudio que se debe aprender a gestionar los cambios, para que las organizaciones no se estanquen y evolucionen de acuerdo a las nuevas exigencias del ambiente externo y externo de las instituciones. Sin olvidar que esto no podría ser posible, sin el talento humano, influyendo positivamente en la conducta de las personas miembros de la organización, para lograr una visión compartida, evitando la resistencia al cambio y logrando de esta manera una comunicación adecuada.

1.1.3. Antecedentes de los procesos de enseñanza y aprendizaje

Por otro lado, en El Salvador, Hernández (2020), realizó una investigación, concerniente a los procesos de enseñanza y aprendizaje; se hizo un estudio que incluyó 154 estudiantes, en 5 centros escolares: Centro Escolar Católico Madre de El Salvador (Santa Ana), Centro Escolar Fray Patricio Ruiz (Sonsonate), Centro Escolar Amalia Viuda de Menéndez (San Salvador) y Complejo Educativo Católico Santa Sofía (San Miguel).

Según Hernández (2020), se obtuvieron resultados importantes, relacionados con un mayor protagonismo del estudiantado en sus aprendizajes; la planta docente comprendió la necesidad de innovar en el desarrollo de las clases. Pero ésta innovación debió tener como fin, mejorar algún aspecto o problema pedagógico; en definitiva, permitió impulsar la superación de las dificultades pedagógicas y administrativas, porque se lograron obtener buenos resultados.

Entre los logros alcanzados según Hernández (2020), se pueden mencionar: Mejora de las rutinas de la planta docente en las aulas, en el sentido de promover en el estudiantado el pensar, inquietar, explorar, responder preguntas en duplas, ver y preguntar, aplicación de una metodología de aprendizaje basada en proyectos y guías para trabajar huertos escolares.

1.2. Definición o planteamiento del estudio

La aplicación de la gestión del cambio, es de gran relevancia para el Complejo Educativo de Jucuapa, debido a las características que ha tenido el liderazgo en la organización, ya que en los últimos tres años han habido cambios importantes en la dirección de la institución en estudio; generando confusión y cierto grado de anarquismo en la planta docente, con esto se ha visto afectado el clima organizacional, por la dificultad en cuanto a la adaptación de los diferentes estilos de liderazgo, mermando la eficiencia y eficacia en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como el nivel de motivación estudiantil.

Según lo observado durante la investigación, lo anterior representaría un reto significativo para la directora recién nombrada, por la posible resistencia al cambio que podría suceder en un sector de la planta docente, manifestándose en aspectos como: la poca utilización de los recursos tecnológicos, renuencia hacia las innovaciones en los programas educativos, deficiencias en el cumplimiento de la planificación estratégica, fallas en el desempeño laboral, debido a que la planta docente no se sienta comprometida en mejorar la calidad de los procesos educativos y, por ende, se produzca un bajo rendimiento académico y desmotivación en el estudiantado, lo que afectaría el cumplimiento de sus metas académicas, especialmente en educación media.

A esto, se podría agregar el arraigo a los métodos de enseñanza y aprendizaje tradicionales, con los cuales muchos docentes, en el contexto educativo actual, consideran que realizan un mejor trabajo; por lo tanto, es muy importante que los directores, motiven y promuevan el desarrollo de su personal, para que se logre una aplicación efectiva de la gestión del cambio educativo.

Tal y como lo sostiene Díaz-Garay (2020), sobre la motivación en el estudiantado:

Se puede inferir que la motivación juega un papel fundamental en los procesos de autorrealización de los individuos y que esta puede provenir del propio sujeto, cuando su objetivo primordial es el cumplimiento de sus deseos y expectativas, convirtiéndose entonces la meta a alcanzar, producto del esfuerzo personal, en el principal incentivo. (p.115).

Por otro lado, es importante mencionar como una problemática importante a resolver, la sobrecarga laboral de la dirección, debido a que la institución no cuenta con el apoyo de una secretaria que asista en las labores administrativas; por lo cual se generan atrasos, considerando que en el complejo educativo existe turno matutino y vespertino. Y, la dirección solo cuenta con el apoyo de una persona encargada de la subdirección en el turno matutino y, por ser una gestión nueva, aún no tiene el apoyo integral de la planta docente, para lograr la eficiencia en los procesos administrativos.

En el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, aunque la planta docente realiza esfuerzos por brindar procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad; se presentan deficiencias, en cuanto al inadecuado desarrollo de las habilidades en las áreas relacionadas con la tecnología, lo que genera desmotivación en los estudiantes. Esto debido a la

falta de gestión y coordinación entre la dirección y las autoridades educativas, para darle seguimiento al dominio de las herramientas digitales por parte de la planta docente, posterior a las capacitaciones brindadas por el MINEDUCYT, lo que resalta la importancia de la profesionalización docente en la institución.

Así como lo sostiene el Plan Torogoz (2021), en cuanto a la formación profesional docente:

El MINEDUCYT asume la profesionalización como humanización de la docencia, fortalecida con un desarrollo y formación profesional que, esté al servicio de los aprendizajes de la ciudadanía. Como se señaló anteriormente, uno de los factores que determina la calidad del sistema educativo nacional es el potencial del cuerpo de docentes, tanto por su formación académica, como por sus prácticas en el aula, así como por la generación de ambientes propicios para los aprendizajes. (p.48).

Una dificultad adicional son las fallas en los canales de comunicación con el estudiantado de bachillerato, por la falta de coordinación entre la dirección y la planta docente; de tal manera que se sienten desmotivados a tener una participación más activa en las actividades educativas, sociales y culturales que realiza la institución. Complicando el desarrollo de sus habilidades, destrezas, liderazgo, pensamiento crítico y descubrimiento de sus vocaciones.

De no corregirse las problemáticas anteriormente expresadas, la institución disminuirá el prestigio que la ha caracterizado durante generaciones en la comunidad, lo que conllevaría a la deserción escolar, una deficiente cultura organizacional, ineficacia en los procesos administrativos y disminución en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Considerando lo anteriormente expuesto, sobre el tema de investigación y de estudio, surge el siguiente enunciado:

¿Cómo la dirección y la planta docente del nivel de educación media, en el Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután; han aplicado la gestión del cambio educativo para mejorar la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje?

1.3. Preguntas

1. ¿Cómo determinar las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa?
2. ¿De qué manera analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente?
3. ¿De qué forma establecer las relaciones entre las percepciones del estudiantado y la planta docente del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje?
4. ¿Cómo proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa?

1.4. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.

Objetivos específicos

1. Determinar las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.
2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de Enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente.
3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y la planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
4. Proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.

1.5. Conceptualización de las principales categorías del objeto de estudio.

- **Gestión del cambio:** Para la presente investigación la gestión del cambio, consiste en modificar las organizaciones de manera focalizada o todas las partes que las conforman; con el propósito de lograr mayor eficiencia, eficacia y mejora continua en la diversidad de procesos que se realizan en ellas.

Por otro lado, de acuerdo a Guevara (2021), “El cambio organizacional es un concepto bastante amplio. Abarca desde cambios sencillos en la tecnología, hasta transformaciones profundas y radicales en la cultura de una organización” (p. 180). El autor hace énfasis en la complejidad de esta conceptualización, debido a la amplitud de los cambios y transformaciones integrales que pueden llevarse a cabo con dicha gestión.

- **Procesos de enseñanza y aprendizaje:** Para la presente investigación, los procesos de enseñanza y aprendizaje, son los que conllevan una serie de pasos que incluyen desde la planificación de los contenidos a impartir acorde al nivel académico del estudiantado, la preparación del material didáctico a utilizar de acuerdo a la materia a impartir. Las estrategias de enseñanza dentro del aula que garanticen entornos armoniosos de aprendizaje, la medición del grado de absorción de conocimientos, mediante la realización de evaluaciones orales y escritas; además de la retroalimentación sobre las áreas de oportunidad del estudiantado de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones. Según Osorio (2021), “El docente, planifica y ejecuta el acto didáctico tomando en cuenta el contexto, las características de sus estudiantes y los objetivos, contenidos, metodología, medios de enseñanza y evaluación” (p. 10). De acuerdo a Osorio (2021), se resaltan las características propias del estudiantado, así como los contextos de enseñanza y

aprendizaje, porque en base a éstos se desarrolla la planificación y ejecución de los contenidos a enseñar y evaluar.

- **Innovación educativa:** Para la presente investigación, el concepto pertinente de innovación educativa, consiste en el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), el perfeccionamiento de las áreas administrativas de la organización, la mejora continua en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Reformar la cultura organizacional, fomentar la inclusión y equidad de forma integral, el enriquecimiento y promoción de la profesionalización de las personas que forman parte de la organización, para lograr una adecuada gestión del conocimiento en la planta docente. De acuerdo a Romero (2018), “Parte de entender que para la construcción del conocimiento y su gestión se debe comprender que solo puede ser procesado y administrado por el cerebro” (p. 95). Es decir, que en esencia la innovación educativa, es la construcción y gestión del conocimiento, generado por el cerebro humano; el cual pasa por un proceso, en un entorno adecuado, para el respectivo desarrollo que permita exponerlo.
- **Profesionalización docente:** Para el presente estudio, la profesionalización docente, es el fomento del desarrollo profesional y personal de la planta docente; tomando en cuenta el nivel educativo para el cual ha sido preparada profesionalmente. Con el propósito de lograr un desempeño eficiente y eficaz en su labor dentro y fuera de las aulas. De acuerdo al Plan Torogoz (2021), “El MINEDUCYT asume la profesionalización como humanización de la docencia, fortalecida con un desarrollo y formación profesional que, esté al servicio de los aprendizajes de la ciudadanía” (p.48). Según éste último concepto,

la profesionalización docente no se puede desligar de la parte humana, por la nobleza que implica esta labor en la formación de los estudiantes, porque se encuentra al servicio de la sociedad, fortalecida con una adecuada preparación.

- **Gerencia educativa:** Para esta investigación se entenderá por gerencia educativa, a la parte de la organización mediante la cual se puede organizar, planificar, dirigir y controlar el correcto funcionamiento de las instituciones educativas; pues abarca todos los procesos que se llevan a cabo dentro de éstas; así como tener un claro el panorama del ambiente externo que las rodea.

De acuerdo a Ospina (2018), “La gerencia educativa permite comprender de manera holística el panorama institucional desde la gestión administrativa, la gestión académica, la gestión comunitaria y la gestión directiva” (p. 18). La gerencia educativa, tiene una visión amplia e integral, de todas las áreas que forman parte de la organización de las instituciones educativas y de sus entornos, para su efectivo funcionamiento.

- **Clima organizacional:** Para la presente investigación se entenderá por clima organizacional, al ambiente en el cual se desenvuelven las personas miembros de las organizaciones, para desempeñar sus labores administrativas y académicas, incluyendo al estudiantado y está influenciado por el tipo de liderazgo de la dirección, aspectos socioemocionales, psicológicos, culturales y el ambiente externo que también afecta el clima organizacional de las instituciones educativas.

Por otro lado, Esquivel (2020), sostiene que “En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las actitudes, características físicas, psicológicas y a cambio, está presente en el entorno social y físico

que tienen su particularidad propia” (p.71). Constituye la suma de las características de los miembros que conforman una organización y que afectan el entorno laboral en el que se desenvuelven.

- **Calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje:** Para el presente estudio, consiste en la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje, de tal manera que se puedan apreciar los resultados en el rendimiento académico del estudiantado.

Osorio (2021), establece que “El proceso de enseñanza – aprendizaje se concibe como un sistema de comunicación deliberado que involucra la implementación de estrategias pedagógicas con el fin de propiciar aprendizajes” (p. 2). Se refiere a un proceso conformado por estrategias y recursos pedagógicos, para brindar conocimientos de calidad que incrementen el rendimiento académico de los estudiantes.

- **Utilización de los recursos tecnológicos:** Para la presente investigación, la utilización de los recursos tecnológicos, consiste en contribuir a la actualización de los aprendizajes y de la enseñanza; ayudando a que el personal docente y estudiantes desarrollen destrezas digitales, facilitando la obtención de conocimientos.

Según Fajardo (2020), “Las tecnologías digitales y los conocimientos aportados en las redes han dado lugar a nuevos modelos de comunicación y aprendizaje originados a partir de nuevas formalidades de enseñar” (p. 111). Es decir que los recursos tecnológicos han contribuido al aprendizaje, creando nuevas formas de enseñar.

- **Inclusión y equidad:** Para la presente investigación, la inclusión y equidad consisten en brindar oportunidades educativas a la ciudadanía perteneciente a los sectores de mayor vulnerabilidad, garantizándoles el derecho humano a la educación; sin distinción de género, discapacidad, condición social o económica.

De acuerdo a (UNESCO, 2017 como se citó en SITEAL/UNESCO, 2023), “Se entiende que la inclusión educativa es un proceso que ayuda a superar los obstáculos que limitan la presencia, la participación y los logros de todos los estudiantes” (p. 1). La inclusión refiere al superar las limitantes que dificultan a los estudiantes lograr sus metas académicas.

En cuanto a la equidad, la igualdad debe superar la teoría y el discurso, para convertirse en una realidad en la práctica, en los entornos educativos. Con respecto al concepto de equidad (UNESCO, 2017 como se citó en SITEAL/UNESCO, 2023), “Respecto de la equidad, el enfoque adoptado se apoya en la necesidad de una visión superadora del concepto de igualdad formal” (p. 1).

1.6. Justificación

La importancia de la aplicación de la gestión del cambio en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, es de gran relevancia, debido a que se lograría tener una mejor perspectiva de gestión directiva; considerando que un buen liderazgo es la clave para el éxito tanto en los procesos administrativos como pedagógicos, facilitaría tener canales de comunicación fluidos entre el personal docente, la dirección y, por ende, con el estudiantado, mejorando de ésta manera, el clima organizacional.

Esto favorecería la motivación docente y estudiantil, agilizaría la promoción y aplicación de la innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje; permitiendo una introducción integral de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las aulas y fuera de estas para la investigación, enriquecimiento de los contenidos a impartir y se desarrollaría el carácter investigativo, así como el pensamiento crítico del estudiantado, lo cual se derivaría en un buen rendimiento académico.

Lo anterior es muy relevante para el estudiantado de bachillerato, debido a que están prontos a iniciar la vida universitaria o incorporarse a la actividad laboral del país; por lo que garantizar el egreso de bachilleres conscientes de su realidad y de la importancia de mejorar sus entornos de vida, constituiría una contribución al desarrollo socioeconómico de sus comunidades.

Tal como lo sostienen Díaz-Garay (2020), respecto a los procesos de enseñanza y aprendizaje:

Un proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolla de manera integral, cuando los actores del proceso formativo hacen una lectura crítica de las necesidades dentro de la compleja realidad social, en la que se encuentran inmersos los estudiantes, y buscan mecanismos o

alternativas para que los jóvenes logren construir su identidad a través de sus talentos naturales. (p.115).

Una correcta aplicación de la gestión del cambio, permitiría a la dirección y la planta docente, fortalecer sus conocimientos sobre las diferentes temáticas a ser impartidas, en las diferentes asignaturas, en el caso del nivel de educación media: Lenguaje, Matemática, Ciencia y Tecnología, Estudios Sociales, Inglés, Música y Danza. Así como innovar en la gestión administrativa, para agilizar las funciones que desempeña la directora.

Además, se lograría una mayor utilización de los recursos tecnológicos, como, por ejemplo: Internet, Laptops, proyectores, teléfonos inteligentes, plataformas virtuales como Google Meet, TEAMS, ZOOM, el uso pizarras digitales, Google Académico, correos electrónicos, blogs, entre otros; esto permitiría mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje y contribuiría al desarrollo de las habilidades tecnológicas en el estudiantado; enfatizando en la importancia que tendría gestionar con las autoridades educativas del nivel central del MINEDUCYT el refuerzo de las capacitaciones sobre el uso de recursos tecnológicos para la planta docente y darle un respectivo seguimiento.

Tal y como lo establece Ospina (2018), con respecto a las instituciones educativas que aprenden:

Las instituciones educativas en su propósito de transformarse en organizaciones inteligentes o instituciones educativas que aprenden, tienen como primer reto la implementación de las nuevas tecnologías, no solo como una tarea de modernización y adecuación a las exigencias socio-culturales, sino como un camino de preparación para

establecer políticas de calidad que faciliten el diálogo intergeneracional y la aplicación de habilidades inclusivas que agilicen el cambio organizacional. (pp. 70-71).

Es importante enfatizar que los cambios deberían ser impulsados desde la parte interna del centro educativo, pues se fortalecerían como organización, mediante el apoyo de los diferentes equipos dinamizadores, ya existentes en el complejo educativo y que han sido creados para brindar apoyo a la gestión directiva, estos son: el equipo pedagógico, cuya función principal es supervisar y monitorear que los docentes cumplan con las planificaciones adecuadas y actualizadas, acorde a los lineamientos del MINEDUCYT, también supervisa que los docentes lleven una bitácora de las inasistencias de los alumnos, ausentismos, problemas de aprendizaje; con la finalidad de apoyar al docente para buscar soluciones a las diferentes problemáticas. De igual manera, el equipo de evaluación lleva a cabo visitas al aula para brindar apoyo y formación docente, adicionalmente el equipo de gestión, brinda apoyo a los equipos pedagógico y de evaluación, en actividades relacionadas con la gestión docente.

Se crearía de esta manera, una cultura organizacional armoniosa, generando un liderazgo transformacional, en el cual los canales de comunicación estén abiertos y la opinión de todos tenga peso en la toma de decisiones relevantes, permitiéndoles ser una institución modelo en su comunidad.

1.7. Alcances y limitaciones

Alcances

A través de un estudio con enfoque cualitativo y una investigación descriptiva e interpretacionista, mediante el uso de categorías, subcategorías y con el empleo de guías de entrevistas con preguntas abiertas para la dirección, personal docente y estudiantado de bachillerato. Enriqueciendo la recolección de datos, con un análisis documental y un diario de campo, para la posterior triangulación de la información; en el período de tiempo comprendido entre el 18 de febrero al 16 de julio de 2024, se busca darles cumplimiento a los alcances obtenidos de los objetivos del estudio:

1. El conocimiento de las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa.
2. El análisis de las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de Enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente.
3. El establecimiento de las relaciones entre las percepciones del estudiantado y la planta docente del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de Enseñanza y aprendizaje.

4. La elaboración de un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.

Limitaciones

- Poca disponibilidad de tiempo por parte de la directora del complejo educativo, debido a la sobrecarga laboral, en el desarrollo de sus actividades dentro de la institución educativa.

Estrategia a utilizar: La utilización de la comunicación a través de plataformas digitales, para obtener información referente al trabajo de investigación.

- Hermetismo en un sector de la planta docente, en cuanto a la obtención de información, por temor a consecuencias negativas en el desarrollo de su labor.

Estrategia a utilizar: En coordinación con la dirección, realizar una reunión con la planta docente de bachillerato; para explicarles a detalle en qué consiste el trabajo de investigación, con fines académicos y solventar todas sus inquietudes al respecto.

- Dificultad para entrevistar al estudiantado de las modalidades de bachillerato que se imparten en la institución, debido a que los horarios establecidos son de lunes a viernes y los días sábados.

Estrategia a utilizar: Con el apoyo del personal docente de bachillerato, realizar un cronograma de días establecidos para la realización de las entrevistas; de acuerdo a la

disponibilidad de tiempo de los estudiantes, de tal manera que los alumnos se comprometan con los docentes voluntariamente a responder las guías de entrevistas.

- La ejecución de la propuesta de mejora, será responsabilidad de la dirección en coordinación con la planta docente y el estudiantado. Lo que dificultará darle solución pronta a las complicaciones que surjan en el proceso.

Estrategia a utilizar: El mantenimiento de canales de comunicación abiertos con la directora a través de asesorías, para darle cumplimiento efectivo a la propuesta de mejora.

- Los lineamientos referentes a reformas curriculares, gestión académica y formación docente del nivel central del MINEDUCYT, son competencia directa de la dirección y la planta docente, por lo que el acceso a éstos es limitado.

Estrategia a utilizar: Mantener una comunicación activa y frecuente con la Directora del Complejo Educativo de Jucuapa, que permita tener la información necesaria para enriquecer el proceso de investigación.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco histórico-social de la investigación

2.1.1. Antecedentes de la gestión del cambio en el sistema educativo nacional

Los cambios importantes que han ocurrido históricamente en la educación a nivel mundial, han atravesado por diversas etapas; cada una con sus características particulares que han marcado la gestión del cambio. Parafraseando a Hargreaves y Shirley (2012), la primera etapa es denominada como la *Primera Vía*, la cual se caracterizó por la autonomía del profesorado y gran libertad profesional, pero escasa coherencia del sistema educativo, la *Segunda Vía* se refirió a mercados, estándares y rendición de cuentas y la *Tercera Vía* se basó en la toma de decisiones basadas en resultados de datos duros; sin embargo, hay que hacer mención que dichos cambios fueron limitados.

También Hargreaves y Shirley (2012), hablan de una *Cuarta Vía*, que fue marcada por el profesionalismo educacional basado en principios democráticos, lo que permitió mejorar los resultados del estudiantado, esto contribuyó a preservar y mejorar las culturas comunitarias y escolares locales. Lo importante de las investigaciones de Hargreaves y Shirley (2012), es que se basaron en casos reales en escuelas de diversas naciones, además en redes de cambios, en políticas estatales y nacionales; los países en los cuales realizaron sus estudios fueron: Finlandia, Canadá, Reino Unido, Estados Unidos y Singapur.

En cuanto a Latinoamérica, se han podido evidenciar indicios de la aplicación de la *Cuarta Vía* de Hargreaves y Shirley (2012), en Sudamérica en lo referente al liderazgo escolar inspirador, las redes educativas y la importancia de la voz del estudiantado, evidenciándose

cambios importantes y positivos en los países antes mencionados; siendo ejemplos para el resto de Latinoamérica.

En lo que concierne a la gestión del cambio en El Salvador, las autoridades educativas, a lo largo de diversos quinquenios han implementado planes estratégicos institucionales; tomando en cuenta las demandas sociales de la realidad nacional; así como las dificultades en la aplicación de los cambios en el Sistema Educativo Nacional (SEN), debido a factores relacionados con: la falta de acceso a la educación, índices de analfabetismo, deserción escolar, la pobreza, la exclusión social, entre otros.

Respecto a las dificultades en el sistema educativo nacional, concernientes a la gestión del cambio (MINED, 2018 y FES, 2018 como se citó en Plan Torogoz, 2021):

Estos rezagos y factores sociales y emocionales se suman a los resultados limitados de los indicadores de eficiencia del sistema (deserción, sobreedad, repitencia y promoción). Por ejemplo, la deserción en la cohorte de 15 a 19 años alcanza un 37 % (FES, 2018), entre ellos, las mujeres desertan más que los hombres y los jóvenes en las áreas rurales tienen mayores riesgos. Además, el 37.5 % de cobertura en educación media todavía es muy limitado y sigue siendo un desafío del sistema, a pesar de que la permanencia ha mejorado (MINED, 2018). (pp. 37-38).

Es importante acotar, en lo referente a la deserción escolar, de acuerdo a estadísticas oficiales del MINEDUCYT; que se ha tenido una disminución en la misma, es decir, que el acceso a la educación ha estado al alcance de la ciudadanía, para darle continuidad a sus estudios en los niveles educativos facilitados por el SEN. Sin embargo, los porcentajes de deserción

escolar en el nivel de educación media, son de los más altos registrados de acuerdo a dichas estadísticas.

En la siguiente tabla, se muestran los porcentajes de deserción escolar a nivel nacional, desde educación parvularia, hasta educación para adultos; de acuerdo a datos proporcionados por el MINEDUCYT, de los cuales hay actualización en las estadísticas, hasta el año 2020. Siendo el nivel de deserción escolar más bajo en el estudiantado de educación parvulario y los más altos en educación media y educación para adultos.

Tabla #1. Estadísticas de deserción escolar a nivel nacional

Nivel Educativo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Educ. Parvularia	4.6%	4.3%	4.4%	2.9%	4.3%	3.0%	1.3%
Educ. Básica: 1er ciclo	5.6%	5.3%	5.3%	3.7%	3.9%	3.5%	0.9%
Educ. Básica: 2do ciclo	5.7%	5.1%	4.9%	3.4%	3.6%	3.6%	1.0%
Educ. Básica: 3er ciclo	8.2%	7.4%	7.6%	5.1%	5.6%	5.1%	2.5%
Educ. Media	9.7%	8.2%	7.5%	5.1%	6.1%	7.1%	9.0%
Educ. de Adultos	16.7%	15.6%	18.7	12.6%	10.1%	No disponible	10.0%
Total	6.6%	5.6%	5.3%	4.0%	4.6%	4.2%	2.4%

Fuente: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Censo Escolar - Sistema Regular (Hasta 2018) y Sistema de Información para la Gestión Educativa Salvadoreña (De 2019 en adelante).

Por otro lado, una parte indispensable de la gestión del cambio educativo, han sido hasta el día de hoy, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ya que han contribuido a facilitar y agilizar la obtención de conocimientos, a través de la utilización de las diferentes herramientas digitales; de tal forma que abrieron fronteras importantes para el desarrollo e

internacionalización de la educación. Sin embargo, el acceso a los recursos tecnológicos, fue y en ciertos aspectos, ha sido limitado hasta el día de hoy.

Por lo tanto, no hubo un acceso integral a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), para el estudiantado y personal docente; los cuales tuvieron que diseñar estrategias basadas en metodologías tradicionalistas, para el desarrollo de contenidos en las aulas y fuera de estas. Principalmente en las zonas rurales del país, en las cuales las vías de acceso eran complicadas de transitar, debido al mal estado en el que se encontraban.

Con respecto a las deficiencias y retos que ha enfrentado el personal docente (PNUD, 2013 como se citó en CONED, 2016):

El docente también muestra frustración ante la propia incapacidad para cumplir con las exigencias de la sociedad hacia la profesión. Debido a las constantes reformas y cambios curriculares y a la limitada capacitación que reciben, los docentes cuentan con escasas herramientas para afrontar su labor cotidiana. (p.46).

2.1.2. Evolución de los procesos de enseñanza y aprendizaje en El Salvador

La historia de la educación salvadoreña, ha sido marcada por métodos tradicionales de enseñanza, dificultando el ingreso a la modernización de la educación, por factores relacionados con la falta de desarrollo de la profesionalización docente y la inestabilidad laboral; esto afectó la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje. De acuerdo a lo anterior, (Cabrol y Székely, 2012 como se citó en CONED,2016), establecen lo siguiente “de hecho, se aprecia una asociación alta entre los estudiantes con bajo rendimiento en las pruebas estandarizadas y los docentes menos experimentados y que trabajan en condiciones de inestabilidad laboral y en escuelas con climas escolares relativamente negativos (Cabrol y Székely, 2012)” (p. 16).

Durante mucho tiempo al magisterio, las autoridades educativas no le brindaron la asistencia adecuada, no recibió apoyo para mejorar el Sistema Educativo Nacional (SEN); considerando que el profesorado, constituye el talento humano en el que se deposita la formación académica de la ciudadanía. Lo que evidenció la falta de capacitación integral, sobre las áreas del conocimiento de los programas de estudio; lo que conllevó a que las plantas docentes, tuvieran deficiencias para desempeñar las asignaturas designadas por las direcciones escolares, afectando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

CONED (2016), con respecto a la profesionalización docente sostiene:

A lo largo de los años, la formación de los docentes en servicio no ha respondido a una visión de profesionalización. Por el contrario, se la ha considerado poco relevante y, por ello, le ha faltado articulación en su desarrollo. (p. 47).

Otro aspecto que afectó el desarrollo adecuado de los procesos de enseñanza y aprendizaje en las aulas, fue el estado de la infraestructura de muchas escuelas, lo cual no generaba entornos de aprendizaje agradables para las plantas docentes y el estudiantado. Las malas condiciones de los centros escolares limitaban el desarrollo de las clases con normalidad, debido a la falta de mobiliario adecuado, servicios sanitarios en mal estado, hacinamiento del estudiantado, techos dañados que obligaban la suspensión de clases durante el invierno; porque los salones se inundaban y se ponía en riesgo la salud de los estudiantes.

Con respecto al mal estado de la infraestructura escolar (MINED, 2015 como se citó en CONED, 2016).

Existen más de 1,471 aulas (el 3.9% de las existentes) que se deben reemplazar por encontrarse en mal estado (sistema mixto con deterioro severo, sistemas constructivos

provisionales, adobe, bahareque y aulas totalmente improvisadas). asimismo, el 60% de las aulas necesita reparaciones correctivas en los techos, el sistema eléctrico, las puertas, las ventanas, el cielo falso, el piso y las defensas. (p. 86).

2.1.2.1. Aprendizaje por competencias

Las autoridades educativas, en su afán por mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, hicieron esfuerzos por implementar el aprendizaje por competencias, desde la perspectiva del currículo educativo; con el propósito principal de brindarle herramientas al estudiantado, para que fuera capaz de desarrollar las habilidades y capacidades necesarias, que les permitiera sobrellevar exitosamente los retos de su diario vivir. Siendo incluyentes con todos los miembros que conformaban la sociedad salvadoreña, considerando los cambios a los que se enfrentaban en esos momentos; en definitiva, era necesario que todo el estudiantado, sin importar su condición, pudiera subsistir en un mundo cambiante, aspectos que actualmente aún se deben trabajar.

Se definió el término competencia (Currículum Vasco, AA. VV., 2005 como se citó en Ministerio de Educación,2008), como la “capacidad de enfrentarse con garantía de éxito a tareas simples y complejas en un contexto determinado” (p. 7). Es decir, preparar al estudiantado, para saber actuar ante cualquier circunstancia, en la cual tengan que aplicar las diversas áreas del conocimiento aprendidas y, de esta manera, poder adaptarse a sus entornos de vida.

De acuerdo al Ministerio de Educación (2008), dentro de los aprendizajes por competencias se incluyeron componentes, con los cuales se pretendió promover la autosuficiencia estudiantil, mediante el desarrollo de la enseñanza; los componentes que se incluyen son los siguientes: *El saber, el saber hacer, el saber ser y convivir, el para qué*. De tal manera que la

planta docente supiera guiar al estudiantado de todos los niveles y modalidades, en base a la creación de escenarios reales para saber cómo proceder, promoviendo el protagonismo en ellos; algo tan necesario en la sociedad salvadoreña, contar con una ciudadanía productiva, que tenga la capacidad de contribuir positivamente, en el desarrollo socioeconómico de su comunidad.

Parafraseando al MINED (2008), en la Tabla #2, en los componentes del aprendizaje por competencias, *el saber* enfatiza en conceptos, hechos, datos, definiciones principios, entre otros; *el saber hacer*, hace referencia a las habilidades y destrezas que el estudiantado utiliza para realizar una acción. *El saber ser y convivir*, se refiere al comportamiento del estudiantado al realizar una tarea y *el para qué*, es la finalidad que le da sentido al aprendizaje. Con respecto a las competencias el MINED (2018), sostiene lo siguiente “Al definir competencias se busca orientar a los docentes para que potencien aún más el protagonismo de sus educandos, generando situaciones que les inviten a saber hacer en una situación determinada, lo más cercana a la realidad” (p. 10).

Tabla# 2. Componentes del aprendizaje por competencias



Fuente: Ministerio de Educación (2008)

2.2. Marco teórico y conceptual

2.2.1. Gestión del cambio en las instituciones educativas

La gestión del cambio educativo, posee diversas definiciones empleadas por una serie de autores, debido a la complejidad y las múltiples áreas que aborda como, por ejemplo, el mejoramiento de los entornos de enseñanza y aprendizaje y de los procesos administrativos; para brindar resultados satisfactorios al servicio de la sociedad, de tal forma que puedan generar cambios positivos en los entornos de vida del estudiantado.

Así como lo sostienen Ospina (2018), respecto al concepto de gestión del cambio, desde el mejoramiento en el contexto educativo:

La gestión del cambio comprendida desde el mejoramiento, es en el contexto educativo, el conjunto de procesos institucionales sistemáticos, ordenados o espontáneos, que dan valor a las prácticas que impulsan los procesos de autoevaluación, la planificación para el mejoramiento y la generación de proyectos de mejoramiento educativo que tengan un impacto en las prácticas de la comunidad y en los resultados de la misma. (p. 36).

Actualmente las instituciones educativas, se tienen que enfrentar a retos importantes para lograr el cumplimiento de la planificación anual, los objetivos y metas estratégicas, entre otros; las personas designadas para la dirección, deben involucrarse activamente, tomando el control para la ejecución efectiva de los proyectos a emprender, además de fomentar el compromiso de la planta docente, en el involucramiento activo de los mismos. Debido a que los cambios constantes generados por la globalización, conllevan a desarrollar organizaciones escolares eficientes y eficaces, para adaptarse a las demandas del entorno educativo.

Cobra gran relevancia, que las escuelas promuevan la gestión del cambio educativo, con el apoyo de personas designadas para la dirección, que sean líderes y lideresas capaces de lograr una renovación integral de las mismas; a través de la profesionalización docente, la innovación en cuanto a la utilización de los recursos tecnológicos, en la enseñanza y el aprendizaje, en la reinención de los procesos administrativos, la adaptación exitosa a los programas y políticas educativas; en la búsqueda constante de la excelencia académica, es decir lograr una transformación organizacional.

Así lo establecen Ospina (2018), con respecto a la transformación de las instituciones educativas:

De esta manera, se recalca la importancia que para la transformación de las instituciones educativas tiene el gerente educativo en tanto articulador de las políticas educativas. Es decir, se requiere que las instituciones educativas actuales den un salto hacia la transformación, pero ese salto no puede ser ejecutado de cualquier forma, sino que requiere de líderes que sean, además de guías motivacionales, gestores del trabajo pedagógico. (p. 64).

Para que la implementación de la gestión del cambio sea permanente en las instituciones educativas, juega un papel crucial lograr un compromiso del talento humano, con el logro de las metas, objetivos y planificación estratégica; dicho compromiso solo es posible si las personas designadas para la dirección, promueven adecuadamente una cultura organizacional, que facilite la apertura de los canales de comunicación.

Esto con el propósito principal, de que la planta docente sienta la plena confianza de expresar sus ideas con el resto de compañeros y compañeras, así como con la dirección; esto

garantiza el trabajo en equipo, la adecuada convergencia de propuestas para mejorar los procesos administrativos y pedagógicos, así como superar las áreas de oportunidad que puedan afectar el nivel de eficiencia y eficacia.

Fullan (2020), en cuanto a la importancia del fomento de la confianza para lograr cambios en las organizaciones educativas, sostiene lo siguiente:

El cambio viaja a la velocidad de la confianza. La confianza es crucial para abrir la práctica profesional de los maestros al escrutinio de sus compañeros, para participar en conversaciones incómodas cuando se incumplen acuerdos compartidos, o cuando se necesita llamar la atención sobre prácticas o desempeño inadecuados y, lo más importante, para que los miembros del grupo estén abiertos a reconocer cuando no saben y a pedir y recibir apoyo. (pp. 8-9).

Una vez establecido lo anterior, se puede entonces promover el desarrollo de líderes y lideresas en las instituciones, porque al contar con un clima organizacional donde se fomente la confianza y la comunicación entre la planta docente y la dirección y entre las personas miembros de la planta docente, incluyendo al estudiantado. Se pueden crear organizaciones empoderadas con roles de liderazgo designados que garantizarían efectividad en el desarrollo de sus funciones.

Con relación al fomento del liderazgo en las personas miembros de la organización, Fullan (2020), sostiene lo siguiente:

Los equipos escolares más efectivos tienen roles de liderazgo fluidos, donde la autoridad en un momento específico está determinada por el conocimiento práctico y la experiencia que son relevantes en ese momento particular, más que en la posición formal en la jerarquía institucional. (pp. 9-10).

En la correcta aplicación de la gestión del cambio educativo, una vez que las direcciones escolares, han logrado que las plantas docentes a su cargo, sientan la confianza de contribuir con sus ideas al cumplimiento efectivo de los proyectos institucionales y, además se ha desarrollado el liderazgo en las personas que forman parte de las organizaciones. Entonces, se puede promover en los estudiantes una visión compartida, que contribuya a integrarlos en las diferentes dinámicas de los procesos que se llevan a cabo en las instituciones educativas. Para lograr la motivación en ellos, empoderarlos, fomentar el liderazgo estudiantil y brindarles aprendizajes de calidad.

Fullan (2020), en cuanto a fomentar una visión compartida en el estudiantado sostiene lo siguiente.

La colaboración eficaz en las escuelas requiere, ante todo, el desarrollo y el perfeccionamiento continuo de una definición clara y compartida de lo que los estudiantes deben saber y poder hacer, así como las pedagogías y los entornos de aprendizaje que mejor fomentan este tipo de aprendizaje. Los equipos escolares eficaces conectan esta visión con objetivos comunes que son al mismo tiempo inspiradores y medibles. (pp. 8-9).

2.2.1.2. Gerencia educativa y la gestión del cambio

Se debe acotar que las direcciones de las escuelas, realizan todas las funciones que aborda la gerencia educativa; en lo concerniente a gestionar todos los procesos que conlleva el funcionamiento adecuado de las organizaciones que dirigen, desde la administración del presupuesto escolar, hasta la asistencia a la planta docente en las aulas. Así como lo establece en cuanto a la gestión escolar efectiva, el MINED (2008), “El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa” (p. 9).

Los gerentes educativos son responsables del éxito o fracaso de los proyectos institucionales, el cumplimiento eficiente de las funciones de la estructura organizacional, el fomento de un clima laboral, en el que se respeten y consideren las opiniones, ideas y sugerencias del personal docente; además de la integración del cuerpo estudiantil, para contribuir al desarrollo de los procesos educativos en la escuela, contribuyendo así al desarrollo social a través de la educación. Así como lo sostienen Ospina (2018), “La gerencia educativa permite comprender de manera holística el panorama institucional desde la gestión administrativa, la gestión académica, la gestión comunitaria y la gestión directiva” (p. 18).

La gerencia educativa, cumple una función vital en cuanto a la aplicación de la gestión del cambio; ya que, las transformaciones en los procesos administrativos y pedagógicos son inevitables y deben adecuarse a las características y necesidades propias de la comunidad educativa; debiendo asumir los retos que esto conlleva, en cuanto a la implementación de las innovaciones en las diversas áreas de la organización; tomando en cuenta siempre que habrá resistencias organizacionales, considerando esto, se deben diseñar estrategias para que los cambios sean funcionales y ejecutados con éxito. Con respecto a lo anterior Acosta & Barrios (2023), sostiene “es necesario señalar que la gestión del cambio en las instituciones educativas se erige como un proceso esencial para adecuarse a las nuevas circunstancias, optimizar la eficiencia y fomentar la innovación” (p. 69).

Se debe enfatizar el apoyo que las autoridades educativas deben brindarles a las direcciones escolares, en cuanto a la capacitación y entrenamiento, acordes a la implementación de las innovaciones que requieren las instituciones que tienen a cargo y cuando los cambios se ejecuten; las direcciones deben recibir asistencia y seguimiento, para descubrir las áreas de

oportunidad a superar, para mantener y renovar los cambios, cuando las actualizaciones de los programas educativos o la misma escuela lo requieran.

La dirección escolar que no esté preparada adecuadamente, para saber administrar y asumir las responsabilidades que conlleva la aplicación del cambio, tendrá como resultado una gestión con múltiples deficiencias; que afectarán el buen funcionamiento de los procesos administrativos, la labor docente y el rendimiento académico de los estudiantes.

Tal como lo sostienen Acosta & Barrios (2023), respecto a la adecuada formación en gerencia educativa:

El desarrollo, perfeccionamiento y actualización constante de las capacidades, destrezas y habilidades para mejorar las funciones por parte del gerente educativo, son un factor determinante para obtener los objetivos y mejorar los esquemas de calidad educativa, mediante los cambios que se propicien con la finalidad de ir adecuando los procesos y preparando a los alumnos para que logren afrontar los desafíos que la sociedad impone. (p. 51).

2.2.1.3. Gestión del cambio y el desempeño docente

Considerando la importancia del buen desempeño docente, en la formación académica, emocional y social del estudiantado, las direcciones de las instituciones educativas, deben promover capacitaciones, círculos de estudio y acompañamiento personalizado; para lograr implementar la gestión del cambio en las organizaciones que dirigen. A través de la actualización de conocimientos acordes a la realidad y a los entornos en los cuales se desenvuelven, es una labor integral que involucra trabajo en equipo, entre la dirección, planta docente y estudiantado,

de tal manera que se pueda realizar una transformación, en la cual se promueva la sociedad del conocimiento.

Los cambios deben generarse primero dentro de las instituciones, para poder trasladarlos hacia las comunidades donde pertenecen, debe ser una transformación que incluya a las direcciones escolares, planta docente, estudiantado, padres de familia y organizaciones que cumplan un papel importante dentro de la sociedad (gobiernos municipales, ONG's, iglesias, etc.); para lograr una gestión integral del cambio educativo.

Tal como lo establecen Ospina (2018), al respecto de la sociedad del conocimiento:

Considerando la sociedad del conocimiento, que es donde debe vivir la organización, es importante tener una visión, pero sobre todo, un pensamiento abierto a los cambios que trascienden las creencias, las costumbres y las conductas, por ello y sin entrar en profundidad a definir el conocimiento, se adopta esta teoría y consideramos que es un aporte para la educación de una forma abierta, crítica y compleja, entendido esto como la posibilidad de prever situaciones inéditas de las organizaciones y de las personas. (p. 57).

La planta docente es por excelencia la encargada de la ejecución de la gestión del cambio en las aulas, debido a que tiene un conocimiento integral del estudiantado, sus intereses, fortalezas, deficiencias, problemáticas con su comportamiento; derivados muchas veces de los entornos familiares. La planta docente es la responsable de retroalimentar los valores, principios y buenas costumbres, es decir, que su labor va más allá de la enseñanza y el aprendizaje de contenidos académicos. Contribuye a que el estudiantado, pueda adaptarse y tener éxito, en una sociedad cambiante y excluyente, donde pueden tener tropiezos para obtener oportunidades de desarrollo profesional, debido a que muchas veces son limitadas y altamente competitivas.

2.2.2. Procesos de enseñanza y aprendizaje

Para la lograr la mejora continua en la enseñanza y el aprendizaje, se debe tocar un aspecto importante relacionado con la gestión del cambio educativo y es la referente a la innovación y adaptación de contenidos a los entornos sociales en los que se desarrollan los procesos educativos; además de la implementación oportuna de las modificaciones de los programas y a la normativa legal vigente. De modo que la experiencia de aprender, sea placentera y enriquecedora tanto para la planta docente como para el estudiantado y esto a su vez contribuiría al logro de la planificación y objetivos estratégicos planteados por la dirección de las escuelas, en coordinación con el profesorado.

Los procesos de enseñanza y aprendizaje, se basan en las interacciones entre la planta docente, dirección y estudiantado, durante su desarrollo académico; como la planificación de clases, los recursos didácticos y pedagógicos a utilizar en ellas, adaptarse a los ritmos de aprendizaje, manejar las relaciones interpersonales con el estudiantado, los métodos utilizados para evaluar el rendimiento académico y el refuerzo a utilizar para superar las deficiencias en los aprendizajes.

Respecto a la conceptualización de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así lo sostiene el Blog Educalink (2021):

Este proceso se aplica cuando el profesor tiene un objetivo ante sus alumnos. Por ello, se tienen en cuenta conocimientos anteriormente aprendidos con los conocimientos que se van a aprender. Para lograr esto, el profesor aplica métodos, técnicas y habilidades para poder lograr los objetivos de enseñanza. (párr. 1).

2.2.2.1. Gerencia educativa y los procesos de enseñanza y aprendizaje

Los gerentes educativos, son los responsables de darle seguimiento a la mejora en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, a través de la supervisión, visitas al aula y retroalimentación al personal docente en las áreas de oportunidad que se tengan que mejorar, con el propósito de lograr el cumplimiento de la planificación escolar anual (PEI, PEA, distribución de grados a través de la planta docente, organización de los equipos dinamizadores y del CDE).

Deben monitorear y brindar el apoyo necesario al personal docente, facilitándoles los recursos pedagógicos, material didáctico y canales de comunicación fluidos; donde el profesorado pueda expresar abiertamente sus incomodidades, deficiencias y necesidades, concernientes a su labor, tanto en las aulas como fuera de estas. Porque no se debe olvidar, que su trabajo, no solo se limita a la institución educativa, conlleva esfuerzos extras fuera de su jornada laboral.

Los gerentes educativos, deben gestionar capacitaciones desarrolladas por los grupos dinamizadores y también, con las autoridades educativas, para la actualización de conocimientos y refuerzos en aspectos relacionados con las áreas de oportunidad que la planta docente tenga que mejorar, obtenidas de las evaluaciones internas y el análisis del rendimiento académico de los estudiantes.

Respecto a las funciones de la gerencia educativa (Acosta & Barreto-Rodríguez, 2023, como se citaron en Acosta & Barrios, 2023):

Acosta y Barreto-Rodríguez (2023) argumentan que resulta fundamental supervisar tanto el cumplimiento como el desempeño de los diferentes actores dentro del entorno escolar.

Además, se subraya la necesidad de asegurar la implementación efectiva de los

lineamientos establecidos y de llevar a cabo una evaluación que abarque no solo el rendimiento individual de los docentes, sino también la eficacia global de las políticas implementadas. (p. 56).

2.2.2.2. Labor docente y los procesos de enseñanza y aprendizaje

La ejecución de los procesos de enseñanza y aprendizaje, constituyen una parte indispensable dentro de la labor docente, debido a que el profesorado tiene la responsabilidad de contribuir al desarrollo de las capacidades y habilidades del estudiantado, acordes al ritmo y estilo de aprendizajes; en este sentido se deben seleccionar estrategias y metodologías, que faciliten esta tarea, con el propósito principal de mejorar su rendimiento académico.

Lo anterior es muy importante, porque en el personal docente recae la mayor responsabilidad del desarrollo académico, el refuerzo de valores y principios; debido a esto, se tiene que desarrollar el carácter investigativo y el sentido social, para que los conocimientos impartidos, tengan coherencia con los entornos de vida del estudiantado. Considerando que se debe educar para la formación de adultos competentes, que sepan sobrevivir y adaptarse a las necesidades de un mundo tan cambiante.

Respecto a la importancia de conocer los estilos de aprendizaje de los estudiantes, (Benítez y Granda, 2022 como se citó en Mendoza,2022):

Hay que considerar que los docentes deben conocer los diferentes estilos de aprendizaje de sus estudiantes, para poder plantear las estrategias metodológicas adecuadas (Benítez y Granda, 2022) que aseguren el rendimiento académico planteados en el resultado de aprendizaje de cada sílabo. (p. 283).

Resulta esencial para lograr procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad, que la gerencia y autoridades educativas, promuevan la profesionalización docente; para que el profesorado tenga los conocimientos, preparación, capacitación y entrenamiento adecuado en el desempeño de sus labores. Obteniendo resultados exitosos, que se verán reflejados en la motivación y rendimiento académico del estudiantado.

Con respecto a la importancia de la profesionalización docente, (Imbernón, 2008, Sánchez, 2009 como se citó en Diéguez-Batista, 2021):

La formación del profesorado es un tema de alta prioridad. Se asume como el proceso de adquisición, mejoría y optimización de contenidos científicos, aspectos metodológicos, estrategias y actitudes de los que imparten la docencia, a fin de posibilitar una mejor actuación en el logro del aprendizaje de los estudiantes (Imbernón, 2008; Sánchez, 2009). (p. 139).

2.2.3. Educación media

En el nivel de educación media se pretende formar académicamente al estudiantado, para que puedan ingresar a las IES (Instituciones de Educación Superior) o se incorporen al mercado laboral. Habiendo desarrollado sus capacidades, habilidades y descubrimiento de sus aptitudes vocacionales, promoviendo también, la inclusión y la equidad, para darles la oportunidad de convertirse en ciudadanos productivos a la sociedad.

Tal y como lo establece Mi Nueva Escuela (2022), con respecto a las oportunidades y desarrollo del potencial de la población:

Se comprende el bienestar social de manera amplia, como una población segura, que se desarrolla en un marco de respeto a sus derechos fundamentales y que tiene oportunidades

para desarrollar todo su potencial y toda su riqueza, contribuyendo así al desarrollo sostenible del país y a la construcción de una cultura de paz. (p. 5).

Según el MINEDUCYT (2024), la educación media comienza, al finalizar la educación básica, de primer grado a noveno grado. Y, posee diversas opciones de bachillerato:

- **Bachillerato General**, para un período de 2 años (equivalentes a 2 años calendario, por ser una modalidad regular de estudio).
- **Bachillerato Técnico Vocacional**, en la cual se pueden estudiar diversas especialidades, con una duración de 3 años (equivalentes a 3 años calendario, por ser una modalidad regular de estudio).
- **Bachillerato en Modalidad Flexible**, especialmente diseñado para personas de sectores vulnerables, en sobreedad o que por diversas circunstancias no pudieron continuar con su educación; se obtiene el título de bachiller general y, se puede estudiar de la siguiente manera: *modalidad acelerada* (duración de 12 meses), *modalidad semipresencial* (duración de 20 meses), *modalidad a distancia* (duración de 20 meses), *bachillerato virtual* (el estudiante obtiene cada grado en 10 meses) y *modalidad nocturna* (2 años, equivalente a la modalidad regular de estudio de bachillerato general).

De acuerdo al MINEDUCYT (2024), también hay otra opción, para el estudiantado con sobreedad, que aspire obtener el título de bachiller general, consistente en una prueba de suficiencia; mediante la realización de un examen, para acreditar sus estudios desde educación básica, hasta bachillerato; se les brinda un temario y la nota mínima para ser acreditados es de 6.0. Se debe acotar, que el estudiantado de segundo año de bachillerato, debe someterse

obligatoriamente a una prueba para conocer su rendimiento académico y medir la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de las instituciones educativas.

Tal como lo establece el MINEDUCYT (2024), respecto a la prueba AVANZO:

AVANZO es la evaluación que debes realizar si cursas Segundo Año de Educación Media para obtener tu título de Bachiller. La prueba permite conocer tu nivel de desarrollo de habilidades y proporciona información valiosa para que las instituciones educativas mejoren sus procesos de enseñanza-aprendizaje. Además, brinda información sobre tus intereses vocacionales y tus competencias laborales. (párr. 1).

Lo anteriormente expuesto, respecto al nivel de educación media, se sustenta en la Ley General de Educación (1996):

La Educación Media ofrecerá la formación en dos modalidades educativas: una general y otra técnica vocacional, ambas permitirán continuar con estudios superiores o incorporarse a la actividad laboral.

Los estudios de Educación Media culminarán con el grado de bachiller, el cual se acreditará con el título correspondiente. El bachillerato general tendrá una duración de dos años de estudio y el técnico vocacional de tres. El bachillerato en jornada nocturna tendrá una duración de tres y cuatro años respectivamente. (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 1996, Decreto N° 917, Capítulo V, Artículo 22).

2.2.3.1. Normativa legal concerniente al derecho a la educación

Al hablar de educación es importante hacer mención a lo que sostiene la normativa legal al respecto; según lo establece la Constitución de la República de El Salvador (1983), “El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión.

El Estado propiciará la investigación y el quehacer científico” (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Título II, Capítulo II, Sección Tercera, Artículo 53). Es decir, que todas las personas, tienen el derecho humano a la educación y a la cultura, además será responsabilidad del gobierno garantizar su cumplimiento.

Adicionalmente, la normativa legal citada anteriormente se refuerza con lo que establece, respecto al derecho a la educación, la Ley Crecer Juntos (2023), “Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a una educación de calidad, inclusiva e integral desde la Primera Infancia, que garantice el aprendizaje hasta alcanzar su máximo potencial de desarrollo” (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 2023, Decreto No 431, Libro 1, Capítulo 4, Artículo 47). Esto implica que el estudiantado tiene derecho de ser formado con la garantía de recibir educación de calidad; sin importar su condición social, económica o relacionada con alguna discapacidad física o mental, para desarrollar sus habilidades y absorción de conocimientos, que puedan serles útiles en el transcurso de su vida.

Es importante acotar que, para darle un cumplimiento integral a la normativa legal, el SEN, debe contar con profesionales capacitados para ejercer la docencia en los diferentes niveles educativos. De modo que el estudiantado pueda recibir una formación académica de calidad, que sea incluyente y que fomente una formación integral en la ciudadanía.

Considerando lo anterior, existen objetivos concernientes a la formación de los educadores y se mencionan en La Ley de la Carrera Docente (1996):

OBJETIVOS

Es deber del Ministerio de Educación planificar y normar de manera integral la formación de los educadores para lograr los objetivos siguientes:

- 1) Formar de manera adecuada, científica y ética, a los docentes para los distintos niveles y especialidades educativas; promoviendo y fomentando la investigación para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje;
- 2) Estimular la superación y eficiencia de los educadores, mediante un sistema de remuneración acorde con su formación académica y antigüedad;
- 3) Preparar educadores en el número suficiente y necesario para cubrir las necesidades educativas de la población;
- 4) Proporcionar y garantizar, en lo posible, plena ocupación a los educadores que se formen; y,
- 5) Promover la educación nacional como instrumento que facilite el pleno desenvolvimiento de la personalidad de los educandos y el desarrollo social y económico del país. (Asamblea de la República de El Salvador, 1996, Decreto No 665, Capítulo II, Sección A, Artículo 5).

El Gobierno de El Salvador, a través del MINEDUCYT, está obligado a formar una ciudadanía independiente, educada según sus vocaciones, para que se desarrolle integralmente y brinde aportes productivos a la sociedad.

Con respecto a la educación media, tal como lo establece la Ley General de Educación (1996), en cuanto a los estudiantes de bachillerato:

La Educación Media tiene los objetivos siguientes:

- a) Fortalecer la formación integral de la personalidad del educando para que participe en forma activa y creadora en el desarrollo de la comunidad, como padre de familia y ciudadano; y,
- b) Contribuir a la formación general del educando, en razón de sus inclinaciones vocacionales y las necesidades del desarrollo socioeconómico del país. (Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, 1996, Decreto N° 917, Capítulo V, Artículo 23).

También es importante recalcar, el compromiso que asumió el Gobierno de El Salvador, en materia jurídica a nivel internacional; en lo concerniente al ámbito educativo, para darle cumplimiento al derecho humano a la educación.

Con respecto a los compromisos y obligaciones jurídicas en el ámbito internacional, SITEAL/UNESCO (2021), sostiene:

Los instrumentos jurídicos de carácter internacional determinan los deberes y las obligaciones de los Estados en cuestiones relativas al respeto, la protección y el cumplimiento del derecho a la educación. El derecho internacional distingue entre instrumentos jurídicos vinculantes y no vinculantes. Los instrumentos vinculantes (principales convenciones y tratados) son aquellos a los que los Estados dan su consentimiento en obligarse legalmente –mediante su ratificación o adhesión– y, por lo

tanto, asumen el compromiso de adecuar su normativa interna a los estándares internacionales. (pp. 1-2).

2.2.3.2. Gestión del cambio en educación media

En esta investigación, la gestión del cambio es muy importante para el estudiantado de bachillerato; por las demandas de la sociedad actual. Esto ha generado que las autoridades educativas adapten los programas, a las necesidades del estudiantado y de sus contextos de vida, para desarrollar sus habilidades y competencias, enriqueciéndoles con conocimientos que puedan poner en práctica; de tal forma que estén preparados ya sea para iniciar una carrera universitaria o incorporarse al mercado laboral.

Por esta razón la gestión del cambio educativo, es tan importante porque contribuye a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, al actualizar los contenidos, innovación educativa, promover la profesionalización docente y utilizar los diversos recursos tecnológicos para profundizar en las temáticas que enriquezcan los conocimientos y la cultura de los estudiantes, entre otros.

En cuanto al propósito de una reforma educativa, Mi Nueva Escuela (2023), establece lo siguiente:

Establecer una nueva escuela que permita que la Primera Infancia, niñez y adolescencia aprendan bien en un ambiente seguro, agradable y feliz donde: transiten a un itinerario pedagógico de formación con un currículo renovado y centrado en el aprendizaje, dispongan de las condiciones tecnológicas propias del siglo XXI, cuenten con docentes altamente capacitados y comprometidos, tengan acceso a diversas herramientas, libros y materiales educativos de calidad. (p. 15).

Se debe hacer énfasis en la importancia de la inclusión y la equidad, a través de facilitar el acceso a la educación, a la juventud y personas adultas que quieran darle continuidad a su vida académica, en entornos armoniosos de aprendizaje. Aquí debe empezar la gestión del cambio, con los sectores más vulnerables de la sociedad; excluidos por generaciones, los cuales han tenido dificultades para ingresar al bachillerato, considerando que la educación es la herramienta más poderosa para el progreso de las sociedades.

Tal como lo establece Mi Nueva Escuela (2022), con respecto a garantizar espacios adecuados de aprendizaje, principalmente a las zonas del interior del país, que han sido ignoradas por mucho tiempo:

El compromiso del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología en su visión, va mucho más allá de los temas didácticos; también debe ofrecer al estudiantado y al cuerpo docente ámbitos educativos accesibles, seguros, que se adapten a sus necesidades cotidianas de carácter estudiantil y recreativo; espacios en los que puedan desarrollar toda su potencialidad, creatividad, al igual que les permitan desenvolverse en una convivencia sana y armoniosa sobre todo en aquellas zonas (al interior del país) que han sido las más abandonadas y las más afectadas por la violencia durante las últimas décadas. (p. 9).

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Método o enfoque metodológico

Se empleará un enfoque de análisis cualitativo, utilizando categorías y subcategorías; que se obtuvieron de los objetivos general y específicos, establecidos en este trabajo. Para este propósito, se utilizarán 3 técnicas de investigación, cada una con sus respectivos instrumentos; con el fin de obtener una información integral que enriquezca la recolección de datos y permita tener un análisis profundo del proceso de investigación.

En cuanto a la recolección de datos, desde el enfoque cualitativo Hernández (2018), sostiene:

Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. Y normalmente, tales datos están expresados en narrativas de distintos tipos: escritas, verbales, visuales (como fotografías e imágenes), auditivas (sonidos y grabaciones de audio), audiovisuales (por ejemplo, videos), artefactos, etcétera. (p. 443).

3.2. Tipo de investigación

Se realizará una investigación descriptiva e interpretacionista, al hablar de la parte descriptiva "Desde esta perspectiva, nos centramos en describir con detalle una realidad educativa acotada, una situación determinada, o la actuación, el sentir o las percepciones de un grupo de personas en un contexto puntual" (Valle, 2022, p. 15). Se refiere a estudiar de forma detallada un caso, fenómeno o problemática, de tal manera que se pueda describir puntualmente; con el propósito de brindar un aporte valioso, en este caso a la institución educativa que forma parte de éste proceso de investigación.

En cuanto a la investigación interpretacionista, “inherente a este paradigma, se ubiquen los enfoques cualitativos de la investigación desde miradas multimétodo, lo que le brinda al investigador la opción de valerse de información diversa para dar posibles respuestas a su pregunta de estudio” (Miranda, 2020, p. 9). Lo anterior le permite tener al investigador, una visión más amplia, variados puntos de vista y recursos; para enriquecer la información con distintas fuentes o bases de datos, de esta forma se facilita la obtención de respuestas certeras a las preguntas planteadas en la investigación.

Por otra parte, dentro del paradigma interpretacionista se aborda la fenomenología “enfatisa en el ser y la conciencia; no descarta la experiencia sensorial que resulta de las vivencias y la interacción, de la participación en y con el objeto de estudio” (Miranda, 2020, p.10). Por lo cual, el investigador tiene la habilidad de profundizar y, de acuerdo a sus experiencias, hacer una interpretación del estudio desde diversas perspectivas.

3.3. Participantes

Los participantes de la investigación están conformados por la dirección, planta docente que brinda clases en bachillerato y el estudiantado del nivel de educación media, en las dos opciones que existen en la institución: Bachillerato General en Modalidad Flexible a Distancia los días sábados, con duración de 20 meses y Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza de lunes a viernes, con duración de 3 años calendario.

3.3.1. Población

El proceso investigativo se desarrollará en el Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután, con código de infraestructura 12586, fundado en el año de 1958; durante 65 años ha contribuido en la formación académica de múltiples generaciones, posee turno

matutino, vespertino y los siguientes niveles educativos: parvularia, educación básica y educación media. Se encuentra ubicado en el sector urbano de la ciudad, tiene una matrícula total de 432 niños, niñas, adolescentes y personas adultas, una planta docente de 17 integrantes, incluyendo a la directora y al subdirector del turno matutino.

3.3.2. Muestra

Es importante acotar que la directora de la institución, labora en el turno matutino y vespertino, como ya se mencionó anteriormente; en el nivel de educación media la matrícula total en las dos opciones de bachillerato es de 107 estudiantes (9 del Bachillerato en Música y Danza y 98 del Bachillerato General en Modalidad Flexible a Distancia). Los cuales son atendidos por una planta docente conformada por 10 integrantes, impartiendo las asignaturas de: Lenguaje, Matemática, Ciencia y Tecnología, Estudios Sociales, Inglés, Música y Danza.

Se ha establecido una cantidad total de 40 participantes a entrevistar, incluyendo a la directora de la institución y la planta docente que trabaja en el bachillerato (11 participantes), con el propósito de obtener una información integral de la investigación; se incluyó también el total del estudiantado inscrito en el Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza (9 participantes), en los años que se imparten actualmente en el complejo educativo. Adicionalmente se estableció una muestra estimada de aproximadamente el 20% del estudiantado que forma parte del Bachillerato General en Modalidad Flexible a Distancia (20 participantes).

Se enfatiza en que uno de los propósitos principales, que se persigue en las investigaciones cualitativas, es obtener un entendimiento profundo del fenómeno que se está analizando; para poder darle una respuesta acertada a las preguntas que se derivan de los objetivos, diseñados para éste tipo de enfoque.

Sobre las muestras en los estudios cualitativos Hernández (2018), sostiene lo siguiente:

En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos o unidades (participantes, organizaciones, manifestaciones humanas, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación. (p. 384).

Parafraseando a Hernández (2018), se sugiere una muestra estimada entre 20 a 30 participantes, al ser realizada con enfoque cualitativo, en los cuales se utilicen entrevistas. Sin embargo, en éste estudio se pretende obtener una visión más amplia, que permita tener acceso de forma más completa a diferentes fuentes de investigación por lo que se determinó una muestra de 40 participantes. Dicha información se fundamenta en la siguiente tabla:

Tabla # 3. Tamaños de muestra comunes en estudios cualitativos.

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico cultural	Una comunidad o grupo cultural, 30-50 casos que lo conformen. Si es menor el grupo, incluir a todos los individuos o el mayor número posible.
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos. Si la unidad de análisis es observaciones, 100-200 unidades.
Fenomenológico	Diez casos.
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación.	De 20 a 30 casos.
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso.
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos.
Estudio de casos	De seis a 10. Si son en profundidad, tres a cinco.
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor, incluir a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos.

Fuente: Hernández (2018). Metodología de la Investigación. (p. 385).

Tabla #4. Distribución muestral

Participantes	Directora	Planta docente del nivel de educación media	Estudiantes del Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza	Muestra estimada del Bachillerato General en Modalidad Flexible a Distancia	TOTAL
Directora	1				1
Planta Docente		10			10
Estudiantes			9 (3 de 2° año y 6 de 3° año)	20 (10 de 1° año y 10 de 2° año)	29
TOTAL					40

3.4 Técnicas e Instrumentos

Se utilizarán 3 técnicas de investigación: observación, análisis documental y guía de entrevista estructurada. Cada una con sus respectivos instrumentos: diario de campo, guía de entrevista con preguntas abiertas y guía de análisis documental.

3.4.1. Técnicas

En cuanto a la técnica guía de entrevista estructurada, se utilizará el instrumento guía de entrevista con preguntas abiertas, diseñada para la directora, planta docente de educación media y estudiantado de bachillerato.

También se utilizará la técnica análisis documental, con la respectiva guía de análisis documental, para estudiar la planificación anual del complejo educativo (PEA, informes de proyectos, etcétera), incluyendo las estadísticas de matrícula, deserción, tasa de promoción, cumplimiento de normativa legal, entre otros. Este análisis de documentos, es importante porque permitiría analizar el efecto de los cambios frecuentes de dirección en la organización, incluyendo otros factores institucionales.

Tal y como lo establece Hernández (2018), respecto a las ventajas de utilizar los documentos para la recolección de datos:

Permiten al investigador estudiar el lenguaje escrito y gráfico de los participantes. Es una forma no invasiva cuando no se les pide elaborarlos, y en este caso, pueden ser consultados en cualquier momento y ser analizados cuantas veces sea preciso. No es necesario dedicar tiempo a transcribirlos. (p. 464).

Mediante la observación, a través del diario de campo se estudiarán los diversos procesos institucionales, en los cuales trabaja la dirección en su jornada laboral, el desarrollo de las clases en las aulas en las dos opciones de bachillerato, por parte de la planta docente, para tener una visión más completa de los procesos de enseñanza y aprendizaje y el desenvolvimiento, motivación e interés del estudiantado durante las clases. Con respecto a la observación, se establece como ventaja de acuerdo a Hernández (2018), “El investigador mantiene experiencias directas con los participantes y el ambiente” (p. 464).

3.4.1.1. Análisis del cruce de la información recolectada

Es importante acotar que se han establecido las 3 técnicas de investigación anteriormente mencionadas, para facilitar la obtención de datos, dichas técnicas, obedecen al objetivo general y los 4 objetivos específicos del estudio; de los cuales se han derivado categorías y subcategorías, estas se encuentran en la *Tabla #7* y la *Tabla #8*. Se detallan a continuación los siguientes pasos para el análisis del cruce de la información recolectada:

Paso 1. Se recolectará la información, para darle respuesta a las categorías, a través de los respectivos instrumentos de investigación, que se derivan de las técnicas creadas para el presente estudio y posteriormente se realizará el cruce de la información obtenida de las mismas.

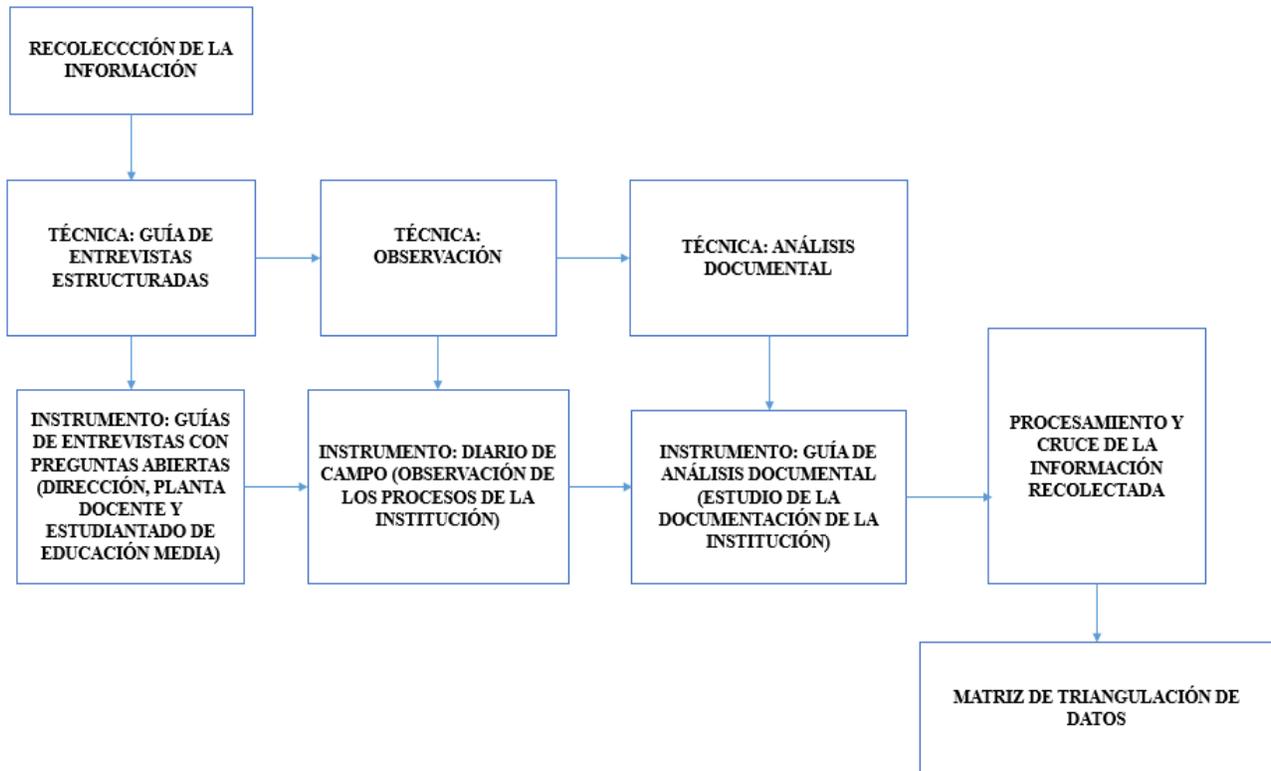
Paso 2. Las respuestas de las guías de entrevistas, proporcionadas por la directora, planta docente y estudiantado de educación media, se procesarán para el posterior cruce de la información, con las demás técnicas de investigación y sus respectivos instrumentos.

Paso 3. La información obtenida de la técnica análisis documental a través del instrumento guía de análisis documental, permitirá estudiar a profundidad, los documentos digitales e impresos de los diversos procesos que se llevan a cabo en la institución y se sumará a la información obtenida en las guías de entrevista; para el respectivo cruce de las mismas.

Paso 4. La técnica de observación, permitirá enriquecer la investigación con datos certeros, que se plasmarán en el instrumento diario de campo, en el cual se verá reflejado, el trabajo administrativo que realiza la dirección, la labor docente y el desempeño de los estudiantes durante las clases. Y, la información obtenida de este instrumento complementará el cruce de la información, de las dos técnicas adicionales a utilizar, con sus respectivos instrumentos.

Paso 5. El cruce de la información, utilizando las tres técnicas de investigación, con sus respectivos instrumentos, para este estudio, se realizará a través de la matriz de triangulación de datos y, por tratarse de una investigación cualitativa; esto facilitará obtener un estudio profundo del objeto de estudio y de los sujetos de estudio, permitiendo tener un panorama completo de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media. En términos generales, de acuerdo a Lauphan (2006), sostiene que la definición de la matriz de datos es “una forma de ordenar los datos de manera que sea visible su estructura (tripartita ó cuatripartita) y es de suma importancia en toda investigación porque es la manera ordenada y estructurada de interpelar la realidad” (p.1).

Tabla # 5. Diagrama de flujo de procesos del cruce de la información recolectada



3.4.2. Instrumentos

Enunciado: ¿Cómo la dirección y la planta docente del nivel de educación media, en el Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután; han aplicado la gestión del cambio educativo para mejorar la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje?

Interpretación de la información recolectada

El período de tiempo estimado para realizar el proceso de investigación, está comprendido entre el 18 de febrero de 2024 al 16 de julio de 2024; se han establecido las estrategias a cumplir, concernientes a cada instrumento de investigación, a través de una adecuada interpretación de la información recolectada, las cuales se mencionan a continuación:

- **Estrategia #1, para la guía de entrevista con preguntas abiertas:** A través de las guías de entrevista, se obtendrá información sobre cómo se ha planificado y ejecutado la gestión del cambio educativo por parte de la dirección y el grado de apoyo que recibe del personal docente. Además de conocer la percepción del estudiantado respecto a la temática y cómo se sienten al respecto.
- **Estrategia #2, para la guía de análisis documental:** Mediante la guía de análisis documental se podrán conocer de forma integral, los diversos procesos administrativos que se llevan a cabo en el complejo educativo y cuáles son las áreas de oportunidad a superar dentro de la planificación anual para la correcta aplicación de la gestión del cambio educativo.
- **Estrategia #3, para el diario de campo:** Con este instrumento de investigación, se llevará un registro de las visitas que se han hecho al complejo educativo, en las cuales se han realizado observaciones importantes; concernientes a la planificación escolar anual, la labor docente en las aulas, el trabajo que realiza la dirección, el clima organizacional y el desenvolvimiento del estudiantado durante las clases. Para enriquecer la propuesta de mejora en cuanto a la aplicación de la gestión del cambio.
- **Estrategia #4, para la matriz de triangulación de datos:** Facilitará la obtención de información integral, al cruzar la información obtenida de las guías de entrevistas abiertas, guía de análisis documental y diario de campo; que permita realizar una adecuada propuesta de mejora.

3.5. Categorías y subcategorías del estudio

De la categorización del objetivo general, se derivaron las categorías y subcategorías de los respectivos objetivos específicos del objeto de estudio, que servirán para los 3 instrumentos de investigación: guías de entrevista con preguntas abiertas, análisis documental y diario de campo; estos últimos serán de utilidad, para obtener la información pertinente de la dirección, nivel central del MINEDUCYT, planta docente y estudiantado de bachillerato.

Con respecto a la categorización para Hernández (2018), las categorías se definen como “Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p. 426).

3.5.1. Descripción del proceso de análisis de los hallazgos de la investigación

Para esta investigación, se han establecido en la *Tabla # 7* y en la *Tabla #8*, las categorías y subcategorías, del objetivo general y de los objetivos específicos, que se utilizarán en la realización de las guías de entrevista con preguntas abiertas para la directora, planta docente y estudiantado; cada pregunta obedece a una categoría, de tal manera que se enriquezca la información obtenida y se pueda realizar un análisis profundo de los datos recolectados. Estas categorías también servirán para obtener la información pertinente, que permita realizar la guía de análisis documental y el diario de campo. Se describe a continuación dicho proceso:

Paso 1. Análisis de los hallazgos de la información obtenida de las guías de entrevista con preguntas abiertas:

- **Guía de entrevista para la directora:** En cuanto a la guía de entrevista para la directora, ha sido diseñada con el propósito de obtener información sobre cómo ha planificado y

ejecutado la gestión del cambio, sus esfuerzos para mejorar la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje; además de conocer el grado de aceptación de la planta docente hacia los cambios que se realicen en la institución educativa.

- **Guía de entrevista para la planta docente:** Con la guía de entrevista diseñada para la planta docente, se pretende conocer con la información obtenida, las acciones que ha impulsado la dirección para aplicar la gestión del cambio en la institución; determinar si están de acuerdo con la gestión actual, el trabajo que realiza la planta docente para mejorar el aprendizaje y conocer si el estudiantado apoya el cambio.
- **Guía de entrevista para el estudiantado:** En lo que respecta a la guía de entrevista para el estudiantado, su propósito es conocer cómo se siente el estudiantado de bachillerato, con respecto a la aplicación de la gestión del cambio; sus apreciaciones sobre los conocimientos que reciben, el apoyo que les brinda la planta docente y las áreas que se deberían mejorar para tener una mayor calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Paso 2. Análisis de los hallazgos de la información obtenida del diario de Campo

El diario de campo, estará conformado por la información recolectada derivada de las visitas realizadas a la institución educativa, en fechas establecidas por la dirección de acuerdo a las responsabilidades concernientes a su cargo; el propósito principal de estas visitas es conocer los diversos procesos de la institución, que inciden directamente en la aplicación de la gestión del cambio. Dichas visitas se han hecho y se continuarán haciendo, en el período de tiempo comprendido entre el 18 de febrero al 16 de julio de 2024 o según la situación lo amerite, de acuerdo a la apretada agenda de trabajo de la dirección y la planta docente.

Con el permiso respectivo de la dirección y la planta docente, se permitirá observar el desarrollo de las clases en bachillerato, para conocer la interacción entre la planta docente y el estudiantado, tomando en cuenta factores como la motivación en ambas partes, participación estudiantil, herramientas digitales que se utilizan, visitas de la dirección a las aulas, entre otros.

Paso 3. Análisis de los hallazgos de la información obtenida de la guía de análisis documental

Con este instrumento de investigación se pretende realizar un estudio de los documentos que faciliten darle cumplimiento a la planeación estratégica anual del Complejo Educativo de Jucuapa; dentro de las visitas establecidas según la agenda de trabajo de la dirección, se ha coordinado tener acceso a la Plataforma Virtual SIGES (Sistema de Información para la Gestión Educativa Salvadoreña), que permite tener una base de datos centralizada por las autoridades del MINEDUCYT. De tal manera que se llevan registros digitales de: Plan Escolar Anual (PEA), control de inventarios, control de las finanzas (ingresos y egresos), registro de deserción escolar, matrícula actual, programas educativos, capacitaciones programadas por el MINEDUCYT, planta docente, rendimiento académico del nivel de educación media, entre otros; además de tener acceso a documentos impresos, como libro de actas, para conocer los acuerdos establecidos en reuniones entre la directora y planta docente, cambios en el organigrama, distribución de funciones, etc.

Tabla # 6. Diagrama de flujo de procesos del análisis de los hallazgos de la investigación

Con la información obtenida a través de la recolección de datos, durante el proceso de investigación, se procederá al respectivo análisis profundo de los resultados logrados, mediante el procesamiento de la información y el cruce de los 3 instrumentos en la matriz de triangulación de datos, que se desarrollará en el CAPÍTULO 4, del presente estudio.

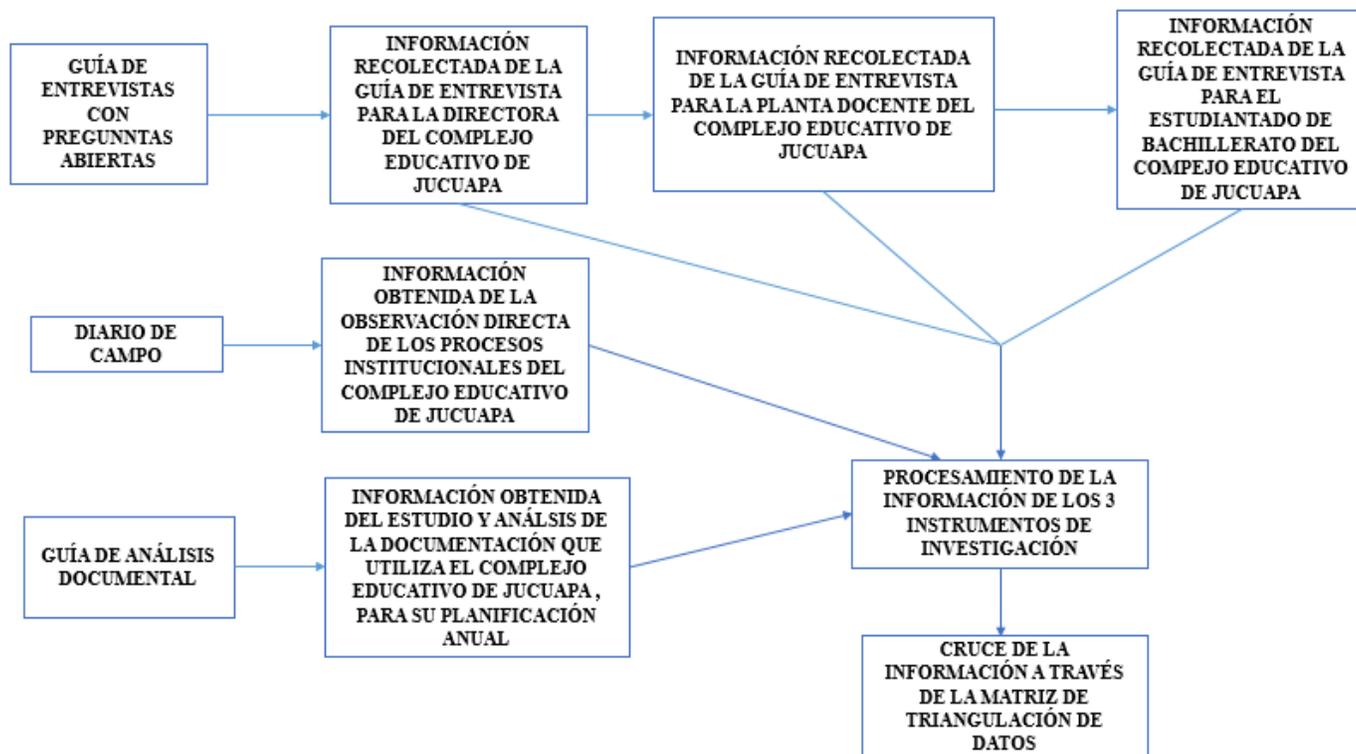


Tabla #7. Principales categorías y subcategorías del objeto de estudio

En esta tabla se incluyen las categorías y subcategorías que se obtuvieron del objetivo general de la investigación, con el propósito de lograr una recolección integral de datos, que facilite el cruce de la información de los tres instrumentos seleccionados, en la matriz de triangulación de datos. La cual se desarrollará en el CAPÍTULO 4, del presente estudio.

Objetivo general	Categorías	Subcategorías
<p>OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p>	<p>OGC1. Gestión del cambio.</p> <p>OGC2. Procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>OGC3. Innovación educativa.</p> <p>OGC4. Profesionalización docente.</p> <p>OGC5. Gerencia educativa.</p> <p>OGC6. Clima organizacional.</p> <p>OGC7. Calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>OGC8. Utilización de los recursos tecnológicos.</p> <p>OGC9. Inclusión y equidad.</p>	<p>OGS1. Procesos institucionales eficientes por la adecuada aplicación del cambio.</p> <p>OGS2. Incremento en el rendimiento académico del estudiantado.</p> <p>OGS3. Procesos de enseñanza y aprendizaje innovadores y de calidad.</p> <p>OGS4. Planta docente calificada, eficiente y eficaz en su labor.</p> <p>OGS5. Gestión administrativa eficiente y eficaz.</p> <p>OGS6. Planta docente motivada y comprometido con la institución.</p> <p>OGS7. Estudiantes preparados académicamente para iniciar sus estudios universitarios o emprender un oficio.</p> <p>OGS8. Dominio de los recursos tecnológicos por el personal docente y estudiantes.</p> <p>OGS9. Estudiantes motivados, en cuanto al desarrollo de su liderazgo, protagonismo y participación en los procesos educativos, con inclusión y equidad.</p>

Tabla #8. Categorías y subcategorías de los objetivos específicos del objeto de estudio, fuentes de información y técnica/instrumento a utilizar

Se detallan categorías y subcategorías, que serán de utilidad, para los 3 instrumentos de investigación en el proceso de recolección de datos. Establecidas, para la dirección, docentes y nivel central del MINEDUCYT. Derivadas de la categorización del objetivo general del objeto de estudio. Tal como se mencionó en la *Tabla # 6*, se pretende enriquecer el cruce de la información en la matriz de triangulación de datos que se desarrollará en el **CAPÍTULO 4**, del presente estudio.

Objetivos específicos	Categorías	subcategorías	Fuente de la información	Técnica/ Instrumento
<p>OE1. Determinar las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.</p>	<p>Dirección:</p> <p>OE1C1. Apoyo y supervisión a los equipos dinamizadores.</p> <p>OE1C2. Promoción del uso de los recursos tecnológicos en la planta docente.</p> <p>OE1C3. Apertura en los canales de comunicación entre la dirección y la planta docente.</p> <p>OE1C4. Desarrollo del liderazgo transformacional.</p> <p>OE1C5. Mayor frecuencia de visitas de la dirección a las aulas.</p> <p>OE1C6. Capacitaciones a la planta docente sobre innovación en los contenidos.</p> <p>OE1C7. Fomento de clima laboral armonioso.</p> <p>Planta docente:</p> <p>OE1C8. Investigación y actualización de temas por</p>	<p>Dirección:</p> <p>OE1S1. Mejoras en la innovación de los contenidos impartidos en clases.</p> <p>OE1S2. Utilización de los recursos tecnológicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>OE1S3. Planta docente motivada, eficiente y comprometida en apoyar a la dirección.</p> <p>OE1S4. Planta docente y estudiantado comprometidos con el liderazgo y cambios que mejoren los diferentes procesos en la institución educativa.</p> <p>OE1S5. Desarrollo adecuado de los programas de estudio durante las clases.</p> <p>OE1S6. Planta docente capacitada para desarrollar de forma novedosa los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>Dirección y planta docente del Complejo Educativo Jucuapa.</p>	<p>Técnica: Guía de entrevista estructurada.</p> <p>Instrumento: Guía de entrevista con preguntas abiertas.</p> <p>Técnica: Observación.</p> <p>Instrumento: Diario de Campo.</p> <p>Técnica: Análisis documental.</p> <p>Instrumento: Guía de análisis documental.</p>

	<p>parte de la planta docente en los círculos de estudio.</p> <p>OE1C9. Apoyo a la dirección en la gestión pedagógica.</p> <p>OE1C10. Uso de recursos tecnológicos por parte de la planta docente.</p> <p>OE1C11. Esfuerzos por adaptarse y aceptar la gestión del cambio educativo.</p>	<p>OE1S7. Buenas relaciones entre la planta docente y la dirección.</p> <p>Planta docente:</p> <p>OE1S8. Mejoras en la comprensión de los contenidos impartidos durante las clases.</p> <p>OE1S9. Planta docente equipada con el material didáctico necesario para el desarrollo de sus labores.</p> <p>OE1S10. Mayor uso de recursos tecnológicos, para realizar tareas con el estudiantado, dentro y fuera de las aulas.</p> <p>OE1S11. Mayor trabajo en equipo entre la dirección y la planta docente, para la implementación de los cambios que necesite la institución educativa.</p>		
<p>OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente.</p>	<p>Dirección:</p> <p>OE2C1. Capacitaciones a la planta docente sobre el desarrollo de habilidades, destrezas académicas y vocacionales en el estudiantado.</p> <p>OE2C2. Promoción en la planta docente sobre la importancia del desarrollo del pensamiento crítico en el estudiantado.</p> <p>OE2C3. Impulsar la apertura de canales de comunicación entre la institución y los padres de familia.</p> <p>OE2C4. Gestión de material didáctico y pedagógico</p>	<p>Dirección:</p> <p>OE2S1. El estudiantado analiza la eficiencia de la dirección y la planta docente, al facilitarles los materiales adecuados para el desarrollo de sus habilidades académicas y vocacionales.</p> <p>OE2S2. El estudiantado es capaz de evaluar la gestión directiva y labor docente de forma objetiva y crítica.</p> <p>OE2S3. El estudiantado valora una mayor participación de los padres de familia en las actividades de la institución.</p> <p>OE2S4. El estudiantado siente motivación por el</p>	<p>Dirección, planta docente y estudiantado del Complejo Educativo Jucuapa.</p>	<p>Técnica: Guía de entrevista estructurada.</p> <p>Instrumento: Guía de entrevista con preguntas abiertas.</p> <p>Técnica: Observación.</p> <p>Instrumento: Diario de Campo.</p> <p>Técnica: Análisis documental.</p> <p>Instrumento: Guía de análisis documental.</p>

	<p>acordes a los contenidos que demanda la realidad actual.</p> <p>Planta docente:</p> <p>OE2C5. Desarrollo de habilidades, destrezas académicas y vocacionales en el estudiantado.</p> <p>OE2C6. Énfasis en la mejora del rendimiento académico.</p> <p>OE2C7. Promoción de la buena comunicación entre la planta docente y el estudiantado.</p> <p>OE2C8. Promoción del uso de recursos tecnológicos en el estudiantado.</p>	<p>interés de la dirección en brindarles aprendizajes de calidad.</p> <p>Planta docente:</p> <p>OE2S5. Estudiantado preparado para iniciar una carrera universitaria o incorporarse al mercado laboral.</p> <p>OE2S6. Estudiantado con un aceptable rendimiento académico.</p> <p>OE2S7. El estudiantado siente la confianza de expresar a los docentes sus intereses vocacionales y las habilidades que desean desarrollar.</p> <p>OE2S8. El estudiantado aprueba el uso de los recursos tecnológicos en el salón de clases.</p>		
<p>OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de</p>	<p>Nivel Central del MINEDUCYT:</p> <p>OE3C1. Capacitaciones a la planta docente para su desarrollo profesional y personal.</p> <p>OE3C2. Supervisión y seguimiento de las capacitaciones sobre la utilización de recursos tecnológicos.</p> <p>OE3C3. Apoyo de las autoridades educativas en la implementación de la gestión del cambio.</p> <p>Dirección:</p>	<p>Nivel Central del MINEDUCYT:</p> <p>OE3S1. Planta docente eficiente y capacitada, para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>OE3S2. Dominio de las herramientas digitales por parte de la planta docente.</p> <p>OE3S3. Mejoras significativas, en los procesos que se llevan a cabo en la institución educativa.</p> <p>Dirección:</p> <p>OE3S4. Eficiencia y eficacia en la gestión administrativa.</p>	<p>Dirección, planta docente y estudiantado del Complejo Educativo Jucuapa.</p>	<p>Técnica: Guía de entrevista estructurada.</p> <p>Instrumento: Guía de entrevista con preguntas abiertas.</p> <p>Técnica: Observación.</p> <p>Instrumento: Diario de Campo.</p> <p>Técnica: Análisis documental</p> <p>Instrumento: Guía de análisis documental.</p>

enseñanza y aprendizaje.	<p>OE3C4. Renovación de los procesos administrativos.</p> <p>OE3C5. Desarrollo del carácter investigativo y el liderazgo en el personal docente.</p> <p>OE3C6. Gestión directiva más eficiente y comprometida con la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Planta docente:</p> <p>OE3C7. La planta docente tiene un mayor dominio de las herramientas digitales.</p> <p>OE3C8. La planta docente se siente más capacitada para desempeñar su labor.</p> <p>OE3C9. La planta docente está motivada para implementar la gestión del cambio educativo.</p> <p>Estudiantado:</p> <p>OE3C10. El estudiantado considera que las temáticas son innovadoras.</p> <p>OE3C11. El estudiantado valora que la planta docente sea más abierta al diálogo.</p> <p>OE3C12. El estudiantado considera que los ambientes de aprendizaje son dinámicos y armoniosos dentro de las aulas.</p>	<p>OE3S5. Planta docente comprometida con el desarrollo de los procesos administrativos y académicos.</p> <p>OE3S6. Mejora continua en la calidad del aprendizaje en el nivel de educación media.</p> <p>Planta docente:</p> <p>OE3S7. Procesos de enseñanza y aprendizaje motivadores y dinámicos, debido a la utilización de herramientas digitales.</p> <p>OE3S8. Planta docente motivada y comprometida en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>OE3S9. Renovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Estudiantado:</p> <p>OE3S10. El estudiantado siente interés en enriquecer su aprendizaje.</p> <p>OE3S11. El estudiantado se siente apoyado por la planta docente.</p> <p>OE3S12. El estudiantado se encuentra motivado al recibir las clases.</p>		
OE4. Proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio	<p>Dirección:</p> <p>OE4C1. Expectativas y necesidades de la dirección</p>	<p>Dirección:</p> <p>OE4S1. Aplicación de la gestión del cambio en los</p>	Dirección, planta docente y estudiantado del	Técnica: Guía de entrevista estructurada.

<p>educativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.</p>	<p>sobre la aplicación del cambio educativo.</p> <p>Planta docente:</p> <p>OE4C2. Interés y necesidades de la planta docente sobre la aplicación del cambio educativo.</p> <p>Estudiantado:</p> <p>OE4C3. Motivación y necesidades particulares del estudiantado sobre la aplicación del cambio educativo.</p>	<p>diferentes procesos institucionales.</p> <p>Planta docente:</p> <p>OE4S2. Aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Estudiantado:</p> <p>OE4S3. Incremento del rendimiento académico, derivado de la aplicación de la gestión del cambio educativo.</p>	<p>Complejo Educativo Jucuapa.</p>	<p>Instrumento: Guía de entrevista con preguntas abiertas.</p> <p>Técnica: Observación.</p> <p>Instrumento:</p> <p>Diario de Campo.</p> <p>Técnica: Análisis documental</p> <p>Instrumento:</p> <p>Guía de análisis documental.</p>
---	--	---	------------------------------------	--

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Introducción

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos en el proceso de investigación, a través de la recolección de datos en el Complejo Educativo de Jucuapa; utilizando los tres instrumentos de investigación establecidos para el presente estudio: guía de entrevista con preguntas abiertas para la directora, planta docente de educación media y estudiantado de bachillerato, guía de análisis documental y diario de campo.

Los datos recolectados han sido de suma importancia en el proceso investigativo, pues permitieron tener un análisis más amplio y detallado del objeto de estudio; a través de la información obtenida por parte de los participantes entrevistados, así como una comprensión profunda de los diferentes procesos y documentación, que se llevan a cabo en la institución educativa, mediante la guía de análisis documental y el diario de campo. Los cuales constituyen un respaldo para el tema seleccionado en esta investigación: “Aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután”.

Considerando lo anterior, se resalta la importancia de la matriz de triangulación de datos, debido a que, mediante esta, se realizó el procesamiento de la información obtenida; mediante el cruce de los datos adquiridos en los instrumentos y se estableció de esta manera, un análisis por cada objetivo. Gracias a esto, se logró dar cumplimiento a los mismos; de los cuales se derivan las preguntas de la investigación, dándole respuesta a estas últimas y al enunciado establecido: ¿Cómo la dirección y la planta docente del nivel de educación media, en el Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután; han aplicado la gestión del cambio educativo para mejorar la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje?

4.1. Descripción y análisis de las matrices de análisis de datos

4.1.1. Descripción del procesamiento de la recolección de información en las matrices de análisis de datos

Se describe a continuación la forma en la que se realizó, el procesamiento de la recolección de información, del instrumento de investigación guía de entrevista con preguntas abiertas; para los participantes establecidos en este estudio: directora, planta docente y estudiantado de bachillerato, con sus respectivas matrices de análisis de datos.

- Para obtener una recolección de información integral, se realizaron tres matrices de análisis de datos: Una para la directora (1 participante), otra para la planta docente del nivel de educación media (10 participantes) y una para el estudiantado de educación media, de las dos opciones que se imparten en la institución; Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza y Bachillerato General en Modalidad Flexible a Distancia (29 participantes).
- Adicionalmente, se codificaron los objetivos, categorías, subcategorías y participantes; en códigos y se detallaron en tablas de codificación: el objetivo general (OG), específico 1 (OE1), el objetivo específico 2 (OE2), objetivo específico 3 (OE3) y objetivo específico 4 (OE4). Dichas matrices contienen las respuestas de las guías de entrevistas con preguntas abiertas, diseñadas para la presente investigación con sus respectivos análisis; para posteriormente utilizarlos en el cruce de información, en la matriz de triangulación de datos.
- También se establecieron códigos en colores, para cada objetivo de la investigación, con sus respectivas categorías, subcategorías, respuestas, análisis y hallazgos en cada instrumento de investigación creados para este estudio: Verde para el objetivo general,

azul para el objetivo específico 1, café para el objetivo específico 2, morado para el objetivo específico 3 y rojo para el objetivo específico 4.

Con respecto a lo anterior, en lo concerniente a la codificación de datos, en investigaciones cualitativas, González (2010) sostiene lo siguiente:

El término codificación hace referencia al proceso a través del cual fragmentamos o segmentamos los datos en función de su significación para con las preguntas y objetivos de investigación. Implica un trabajo inicial para preparar la materia prima que luego habrá de ser abstraída e interpretada. La codificación nos permite condensar nuestros datos en unidades analizables y, así, revisar minuciosamente lo que nuestros datos nos quieren decir. La codificación nos ayuda a llegar, desde los datos, a las ideas. (p. 4).

Se incluyen los hipervínculos de las matrices de análisis de datos, de las guías de entrevistas para la dirección, planta docente, estudiantado de educación media y tablas de codificación de las respectivas matrices; como garantía de haber realizado el proceso de investigación; de forma certera, ordenada, minuciosa, detallada y para darle cumplimiento a lo establecido en el tema. **(3.5.1. Descripción del proceso de análisis de los hallazgos de la investigación, que se encuentra en el CAPÍTULO 3 - contiene hipervínculo hacia este tema)** y, de acuerdo a la investigación cualitativa que se ha desarrollado:

- **Tabla #12. Matriz de análisis de datos de la entrevista realizada a la Directora del Complejo Educativo de Jucuapa**
- **Tabla #13. Códigos de participante, objetivos, categorías y subcategorías de la matriz de análisis de datos de la guía de entrevista realizada a la directora del Complejo Educativo de Jucuapa**

- **Tabla #14. Matriz de análisis de datos de las entrevistas realizadas a la planta docente del nivel de educación media del Complejo educativo de Jucuapa**
- **Tabla #15. Códigos de participantes, objetivos, categorías y subcategorías, utilizados para la guía de entrevista de la planta docente de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa**
- **Tabla #16. Matriz de análisis de datos de las entrevistas realizadas al estudiantado de bachillerato del Complejo Educativo de Jucuapa**
- **Tabla #17. Código de participantes, objetivos, categorías y subcategorías de la matriz de análisis de datos para el estudiantado de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa**

4.1.2. Análisis y la relación con el marco teórico diseñado para la investigación, de las matrices de análisis de datos

De acuerdo a las guías de entrevista realizadas a la directora, planta docente y estudiantado de educación media en el Complejo Educativo de Jucuapa, se pudo establecer con la recolección de datos de este instrumento de investigación; información importante, que permitió realizar análisis sobre la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en bachillerato. Estableciendo, que la directora si conoce y además sabe definir la gestión del cambio; sin embargo, no basta solo con establecer una definición, es necesario ponerla en práctica y transmitirla a todos los miembros de la organización.

Por otro lado, la planta docente, también tiene conocimientos claros sobre la gestión del cambio educativo, sin embargo, poseen áreas de oportunidad importantes a superar, relacionadas con el dominio integral de los recursos tecnológicos y la innovación en las temáticas a impartir en clases; sienten conformidad con la nueva gestión directiva, pero esperan que se realicen cambios

que contribuyan a mejorar la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Como, por ejemplo, brindar una mejor cobertura en los servicios de internet; aunque, por otro lado, agradecen los esfuerzos de la dirección en cuanto a la promoción de la inclusión y apertura hacia las necesidades educativas, referentes al enriquecimiento de los conocimientos, que les permitan impartir adecuadamente los temas que incluyen los programas educativos, con el apoyo de los círculos de estudio, organizados por los equipos dinamizadores y supervisados por la dirección.

En cuando al estudiantado, aunque reconocen que ha habido mejoras con la incorporación de nuevos miembros en la planta docente y los aportes positivos que realizan a su educación, al incentivarles a utilizar la plataforma GOOGLE CLASSROOM, para realizar evaluaciones, tareas, trabajos de investigación, fomento del pensamiento crítico y una adecuada promoción de la inclusión y la equidad. Sienten incertidumbre, hacia los cambios por las rotaciones frecuentes de gestiones directivas, en los últimos 3 años; aspecto que afecta su estabilidad emocional, debido a que están en la recta final de su educación media y consideran importante estar preparados adecuadamente, para iniciar la vida universitaria o incorporarse al mercado laboral.

De acuerdo a lo anterior y haciendo acotaciones al marco teórico de la investigación, resulta necesario resaltar la importancia que tiene para los directores de las instituciones educativas, tener conocimientos integrales que garanticen el éxito en sus funciones; en este caso específico, sobre la gestión del cambio educativo, para poder brindar el apoyo idóneo a la planta docente y que a su vez contribuya al desarrollo académico del estudiantado.

Así como lo sostienen Ospina (2018), respecto al concepto de gestión del cambio, desde el mejoramiento en el contexto educativo:

La gestión del cambio comprendida desde el mejoramiento, es en el contexto educativo, el conjunto de procesos institucionales sistemáticos, ordenados o espontáneos, que dan valor a las prácticas que impulsan los procesos de autoevaluación, la planificación para el mejoramiento y la generación de proyectos de mejoramiento educativo que tengan un impacto en las prácticas de la comunidad y en los resultados de la misma. (p. 36).

Por tratarse de una nueva gestión, que inició labores en el complejo educativo, el presente año escolar 2024, se necesita desarrollar el liderazgo en la dirección, esforzarse en brindar orientaciones que faciliten al personal docente el desempeño de sus labores; de tal manera, que se puedan generar cambios que perduren en el tiempo y no solo medidas cortoplacistas, aspectos que la dirección admite y reconoce la importancia de trabajar en ellos. Por lo tanto, de esta manera, se le da cumplimiento al objetivo general, que fue utilizado, para la creación de esta guía de entrevista: **Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.** Debido a que se pudieron conocer factores fundamentales por parte de la dirección, en cuanto a sus conocimientos, en materia de gestión del cambio educativo; adicionalmente sus esfuerzos por aplicarlo y las áreas de oportunidad o deficiencias en cuanto a la aplicación de dicha gestión, que se deben superar, como por ejemplo: Inexperiencia en la gestión directiva, la necesidad de reforzar el liderazgo, la urgencia de llevar la teoría plasmada en la documentación de la institución a la práctica, reforzar el apoyo académico en bachillerato, contar con el apoyo integral de la planta docente perteneciente a todos los niveles educativos, que se imparten en la institución y promover un clima organizacional armonioso.

Además de conocer cómo la planta docente, realiza esfuerzos por aplicar la gestión del cambio educativo y la forma en la cual trata de motivar al estudiantado, durante las clases, realización de tareas, desarrollo del liderazgo y del pensamiento crítico; así como la promoción de la inclusión y la equidad. Sin embargo, es necesario que la dirección gestione capacitaciones, sobre la gestión del cambio, debido a que hay deficiencias en su aplicación por parte de la planta docente, especialmente durante el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, por ejemplo, en cuanto a la innovación en las temáticas a impartir y en la utilización de los recursos tecnológicos en la realización de las clases.

Haciendo referencia en esta parte al marco teórico, creado para este estudio, del cual se pueden realizar acotaciones pertinentes, si la investigación así lo amerita y lo necesita; en este caso referente al valor importante que posee la experiencia, para el desempeño efectivo de los diversos procesos institucionales, para la correcta aplicación de la gestión del cambio educativo. Así como, el desarrollo del liderazgo, no solo a nivel de la dirección escolar, sino en la planta docente y el estudiantado, para alcanzar el éxito en la gestión administrativa y académica.

Con relación al fomento del liderazgo en las personas miembros de las organizaciones escolares, Fullan (2020), sostiene lo siguiente:

Los equipos escolares más efectivos tienen roles de liderazgo fluidos, donde la autoridad en un momento específico está determinada por el conocimiento práctico y la experiencia que son relevantes en ese momento particular, más que en la posición formal en la jerarquía institucional. (pp. 9-10).

También, se le da cumplimiento al objetivo específico 1, en las guías de entrevistas cuyos análisis se encuentran en las matrices creadas para este propósito: **Determinar las acciones**

impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.

Es de gran relevancia, resaltar los esfuerzos realizados por la directora del complejo educativo, en aplicar la gestión del cambio educativo, en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media; al gestionar adecuadamente el material didáctico pertinente, que facilite a la planta docente, el desempeño de su labor, dentro y fuera de las aulas. Contribuyendo a facilitar el aprendizaje para el estudiantado de bachillerato; además de promover en la planta docente la utilización de los recursos tecnológicos, aunque este último aspecto debe reforzarse, porque una parte de la planta docente no posee un dominio integral de la tecnología.

La planta docente, respalda el trabajo directivo, al reconocer el apoyo que se brinda a través de la realización de talleres y capacitaciones con los equipos dinamizadores, con el propósito de incentivar el diálogo; de esta forma, promover la empatía, para escuchar las opiniones de la comunidad educativa y, adicionalmente, a través de comunicados establecidos en redes sociales y circulares. Aunque durante el diálogo establecido con los miembros de la planta docente, durante el proceso de investigación; también sienten incertidumbre ante los cambios y manifiestan la necesidad de mejorar la innovación educativa, a través de lograr un desarrollo más integral, de las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC, debido a que el propósito principal del bachillerato, es lograr promover a un estudiantado preparado para iniciar la vida universitaria y ayudarles a que obtengan buenos resultados en la prueba estandarizada AVANZO.

Considerando lo anterior y acotando al marco teórico, tal y como lo establece el MINEDUCYT (2024), respecto a la prueba AVANZO:

AVANZO es la evaluación que debes realizar si cursas Segundo Año de Educación Media para obtener tu título de Bachiller. La prueba permite conocer tu nivel de desarrollo de habilidades y proporciona información valiosa para que las instituciones educativas mejoren sus procesos de enseñanza-aprendizaje. Además, brinda información sobre tus intereses vocacionales y tus competencias laborales. (párr. 1).

Por otro lado, en efecto no ha sido una tarea fácil para la directora del complejo educativo, ganarse la confianza del personal docente, aún constituye un reto fundamental a superar; resaltando la ventaja de contar con el apoyo de un porcentaje importante de la misma, que se encuentra abierta a los cambios.

Con respecto al cumplimiento del objetivo específico 2: **Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente.**

Las personas miembros de la planta docente, son los protagonistas principales en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, debido a que tienen la responsabilidad de trabajar directamente con el estudiantado dentro de las aulas y fuera de estas. Resultó indispensable; para el enriquecimiento de la investigación, conocer su perspectiva referente al cumplimiento del objetivo específico 2. Por lo tanto, sostienen que, sí existen dificultades en la utilización de los recursos tecnológicos, debido a que tienen que competir con las redes sociales, para lograr captar la atención de los estudiantes, utilizando como estrategia, presentaciones en

POWER POINT, asignación de tareas utilizando los programas de MICROSOFT OFFICE y el fomento del modelo de enseñanza “aula invertida”.

Y, adicionalmente ellos necesitan reforzar sus conocimientos en cuanto al dominio de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

La planta docente, a pesar de sus deficiencias en cuanto a la aplicación de la gestión del cambio educativo, se esfuerzan por el desarrollo del pensamiento crítico, la promoción de la inclusión y la equidad, utilizan ejemplos para incentivar la práctica de los buenos valores; lograr que se cuestionen el ¿por qué? y el ¿para qué? en sus contextos de vida, mediante la realización de debates sobre temáticas impartidas en clases, promoviendo el trabajo en equipo y el diálogo, permitiendo que se expresen abiertamente, estimulando la participación y comunicación de ideas, opiniones y puntos de vista. También reconocen el aporte de los nuevos programas de educación, debido a que se logran implementar estrategias de enseñanza innovadoras, además de utilizar los recursos tecnológicos disponibles, adaptándose a la realidad de las limitaciones que existen sobre estos últimos en la institución.

En cuanto al estudiantado, reconocen los esfuerzos que realiza la dirección y la planta docente, en sus aprendizajes y en la utilización de las plataformas virtuales; a pesar de las deficiencias en cuanto al dominio de la tecnología, además de contribuir a desarrollar su liderazgo, apoyándoles a convertirse en agentes de cambio en sus comunidades, sintiéndose satisfechos con la forma en que se maneja la inclusión y la equidad en la institución. Aunque sienten incertidumbre ante los cambios; manifiestan que debe haber un mayor refuerzo en los contenidos que son impartidos y que tienen mayores dificultades en ser comprendidos.

Sin embargo, considerando lo anterior, para que el aprendizaje sea integral, se deben mejorar y renovar el servicio de internet y los recursos tecnológicos, que se utilizan en la institución educativa, además de gestionar la implementación de contenidos innovadores, a través del apoyo de la dirección y de los equipos dinamizadores, en coordinación con las autoridades educativas; esto se establece de acuerdo a lo observado y a conversaciones sostenidas con los estudiantes.

Como complemento al análisis sobre la planta docente y estudiantado, es fundamental enfatizar, en la necesidad de formar bachilleres que contribuyan con el desarrollo de sus entornos de vida y de sus comunidades; mediante la actualización y capacitaciones frecuentes, de los conocimientos de la planta docente; para lograr calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Es decir, construir una verdadera sociedad del conocimiento.

De acuerdo, al marco teórico de la investigación, tal como lo establecen Ospina (2018), al respecto de la sociedad del conocimiento:

Considerando la sociedad del conocimiento, que es donde debe vivir la organización, es importante tener una visión, pero sobre todo, un pensamiento abierto a los cambios que trascienden las creencias, las costumbres y las conductas, por ello y sin entrar en profundidad a definir el conocimiento, se adopta esta teoría y consideramos que es un aporte para la educación de una forma abierta, crítica y compleja, entendido esto como la posibilidad de prever situaciones inéditas de las organizaciones y de las personas. (p. 57).

También se le da cumplimiento al objetivo específico 3, tomado en cuenta para la creación de las guías de entrevista: **Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de**

la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Lo anterior se sustenta, con el firme interés manifestado por la directora del complejo educativo, al insistir en la utilización de las plataformas virtuales como GOOGLE CLASSROOM, el uso de las computadoras portátiles brindadas por el MINEDUCYT y el empleo de internet en el desarrollo de las tareas. Por otro lado, a pesar de la inexperiencia de la nueva gestión directiva, existe un manejo eficiente en la entrega puntual, de informes o cualquier tipo de documentación que solicite la Dirección Departamental de Educación de Usulután; con la cual maneja excelentes canales de comunicación, recibiendo apoyo y asesorías, por parte de esta última en el desarrollo de sus funciones.

El estudiantado, considera que se fomenta, la participación democrática en las clases, cuando se trata de tomar decisiones que afectan sus aprendizajes; ayudándoles a descubrir su potencial a través de conversaciones inspiradoras, utilizando ejemplos, que les motiven a formar parte de la ciudadanía productiva, en sus comunidades, algo que reconocen ha sido impulsado por la dirección. Aunque, por otro lado, al establecer diálogos que generaron confianza durante las entrevistas, se pudo conocer en el proceso de investigación; de acuerdo al estudiantado, que la planta docente debe trabajar en desarrollar contenidos más actualizados acordes a las demandas de la vida moderna, de tal manera, que puedan tener una mejor preparación académica, para iniciar la universidad, piensan que la planta docente debería esforzarse un poco más en preparar las clases, así como tener una mayor creatividad, para cubrir integralmente sus necesidades académicas.

Por otro lado, la planta docente considera pertinente que la directora realice gestiones, para renovar los recursos tecnológicos que posee la institución; ya que esto les permitiría, brindar una mejor calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje, además de mejorar el servicio de internet, debido a que resulta indispensable, para el adecuado desarrollo de las clases.

Finalmente, la buena comunicación y coordinación entre la dirección del Complejo Educativo de Jucuapa y la Dirección Departamental de Educación, contribuyen en agilizar las diversas capacitaciones, establecidas por las autoridades educativas, para la planta docente; las cuales pretenden ayudar a la profesionalización de la misma y, por lo tanto, a la mejora constante en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, aunque aún existe camino por recorrer. Resaltando la necesidad de recibir orientaciones que contribuyan a la actualización de sus conocimientos.

Con respecto a la importancia de la profesionalización docente, de acuerdo al marco teórico establecido para el presente estudio (Imbernón, 2008, Sánchez, 2009 como se citó en Diéguez-Batista, 2021):

La formación del profesorado es un tema de alta prioridad. Se asume como el proceso de adquisición, mejoría y optimización de contenidos científicos, aspectos metodológicos, estrategias y actitudes de los que imparten la docencia, a fin de posibilitar una mejor actuación en el logro del aprendizaje de los estudiantes (Imbernón, 2008; Sánchez, 2009). (p. 139).

4.2. Descripción y análisis del diario de campo

4.2.1. Descripción del procesamiento de la recolección de datos, mediante la técnica observación, en el instrumento diario de campo

Se describe a continuación la forma en la que se efectuó, el procesamiento de la recolección de información, a través de la herramienta observación, para conocer los diferentes procesos que inciden en la gestión del cambio educativo; para lo cual se realizaron visitas al Complejo Educativo de Jucuapa, plasmando las explicaciones de los hallazgos observados en el instrumento diario de campo:

- En este instrumento de investigación, se registraron las diferentes visitas realizadas al Complejo Educativo de Jucuapa, con el propósito de recolectar información, mediante la observación directa de los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la institución; dichas visitas fueron registradas de acuerdo a la calendarización de actividades establecidas por la dirección, para la realización de reuniones importantes con la planta docente, padres de familia y estudiantado, acerca de la planificación a desarrollar a lo largo del año escolar.
- En el Diario de campo, también se realizaron tablas de codificación, en las cuales se les asignaron códigos y colores a los objetivos, categorías, subcategorías y visitas; los datos recolectados fueron incluidos, en la matriz de triangulación de datos, en la cual como ya se ha mencionado anteriormente, se realizó el cruce de los instrumentos de investigación de la presente investigación, para establecer los análisis que les dan cumplimiento a los objetivos del estudio. Las actividades observadas y realizadas son las siguientes: creación de la planta docente 2024, reunión de la dirección con la planta docente para la presentación del PEA (Plan Escolar Anual), reunión de la dirección con la planta docente

para la formación del CDE (Consejo Directivo Escolar) sector maestros, reunión de la dirección con la planta docente para la creación de los equipos dinamizadores, reunión de la dirección con la planta docente para el diseño de estrategias a cumplir en el año escolar, reunión de la directora con la planta docente y padres de familia para la formación del CDE (Consejo Directivo Escolar) sector padres de familia, reunión de la directora con la planta docente y estudiantado para la formación del CDE (Consejo Directivo Escolar) sector estudiantado, reunión de la dirección con la planta docente para evaluar resultados de la aplicación de las estrategias en el primer trimestre del año escolar.

- También, es importante acotar, que se realizaron reuniones con la directora de la institución educativa, para planificar las visitas a las aulas, de esta manera se pudo conocer su labor administrativa y de apoyo académico, visitas a las aulas durante el desarrollo de las clases en el nivel de educación media, reunión con la planta docente de bachillerato para explicarles el proceso de investigación y realización de entrevistas a la directora, estudiantado y planta docente, visita a la dirección del complejo educativo para conocer la documentación digital e impresa, que utilizan para la realización de los diferentes procesos institucionales y finalmente, visita a la dirección del complejo educativo, para complementar o retroalimentar la información del proceso investigativo.

Se incluyen los hipervínculos de la tabla de vaciado del diario de campo, con las respectivas explicaciones de los hallazgos observados, así como la tabla de codificación de los objetivos, categorías y subcategorías, que se utilizaron en el mismo; como garantía de haber realizado el proceso de investigación, de forma certera, minuciosa, detallada y para darle cumplimiento a lo establecido en el tema. **(3.5.1. Descripción del proceso de análisis de los**

hallazgos de la investigación, que se encuentra en el CAPÍTULO 3 - contiene hipervínculo hacia este tema), de acuerdo a la investigación cualitativa que se ha desarrollado:

- **Tabla #18. Diario de campo**
- **Tabla #19. Códigos de objetivos, categorías y subcategorías del diario de campo**

4.2.2. Análisis del diario de campo y la relación con el marco teórico, diseñado para la investigación realizada en el Complejo Educativo de Jucuapa

En esta primera parte del análisis del diario de campo, se le da cumplimiento al objetivo general establecido para el presunto estudio, debido a que, dentro de los procesos institucionales, se pudo apreciar a través de la técnica observación; las diferentes formas en que las personas miembros de la organización aplican la gestión del cambio educativo: **Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.**

El instrumento diario de campo, como ya se explicó anteriormente contiene el registro de las visitas realizadas al complejo educativo, en fechas estratégicas en las cuales la dirección en coordinación con la planta docente, estudiantado y padres de familia; se organizaron como comunidad educativa, para trabajar en equipo a lo largo del año escolar 2024 (Consejo Directivo Escolar CDE, sector planta docente, sector padres y madres de familia y sector estudiantado), así como la creación de los equipos dinamizadores que servirán de apoyo a la dirección en las áreas de: supervisión, gestión y pedagogía.

Aunque es importante acotar, de acuerdo a lo observado durante la investigación, que durante la elección de las personas miembros del CDE y de los equipos dinamizadores, se pudo notar cierta renuencia a la participación; por tratarse de una gestión directiva nueva, se debe

trabajar entonces, de forma paulatina el grado de involucramiento de las personas miembros de la organización, en las diversas actividades escolares, para obtener la confianza integral de la planta docente, padres de familia y estudiantado.

Haciendo una acotación de lo anterior, en base al marco teórico establecido para el presente estudio, tal y como lo sostienen Acosta & Barrios (2023):

El desarrollo, perfeccionamiento y actualización constante de las capacidades, destrezas y habilidades para mejorar las funciones por parte del gerente educativo, son un factor determinante para obtener los objetivos y mejorar los esquemas de calidad educativa, mediante los cambios que se propicien con la finalidad de ir adecuando los procesos y preparando a los alumnos para que logren afrontar los desafíos que la sociedad impone. (p. 51).

Por otro lado, la directora se encargó de realizar la distribución de los grados en la planta docente, de acuerdo a la idoneidad para el nivel educativo, así como la realización del Plan Escolar Anual; con el propósito de tener la aprobación del presupuesto que el MINEDUCYT otorga anualmente a las instituciones educativas. Aunque es importante enfatizar, que la inexperiencia en la gestión directiva, es un reto a superar; para poder involucrar en el futuro, a la planta docente en la elaboración del PEA debido, a que es un documento que debe ser trabajado en equipo y no exclusivamente por los directores escolares, así como lo sostiene Ospina (2018), en el marco teórico del trabajo de investigación, “La gerencia educativa permite comprender de manera holística el panorama institucional desde la gestión administrativa, la gestión académica, la gestión comunitaria y la gestión directiva” (p. 18).

Adicionalmente, es importante resaltar un aspecto positivo de la dirección, al reunirse con la planta docente, para evaluar el primer trimestre del año escolar; analizar los resultados obtenidos en el rendimiento académico del estudiantado y establecer las estrategias pedagógicas que contribuyan a mejorar la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje, temáticas innovadoras y un mejor uso de los recursos tecnológicos, para contribuir a mejorar las calificaciones de las asignaturas, en las cuales el estudiantado necesita mejorar.

Tal como lo sostienen Acosta & Barrios (2023), respecto a la adecuada formación en gerencia educativa, en el marco teórico de la investigación:

El desarrollo, perfeccionamiento y actualización constante de las capacidades, destrezas y habilidades para mejorar las funciones por parte del gerente educativo, son un factor determinante para obtener los objetivos y mejorar los esquemas de calidad educativa, mediante los cambios que se propicien con la finalidad de ir adecuando los procesos y preparando a los alumnos para que logren afrontar los desafíos que la sociedad impone. (p. 51).

Se debe enfatizar que también se le dio cumplimiento al objetivo específico 2, utilizado en el diario de campo: **Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente.**

En las diferentes reuniones que se realizaron en el Complejo Educativo de Jucuapa, se pudieron notar esfuerzos por parte de la dirección y la planta docente, al buscar la participación activa de los padres de familia en la educación del estudiantado; mediante el involucramiento de

estos en el CDE. Lo cual, favorece la motivación estudiantil, al sentirse respaldados por sus familias en el proceso de su formación académica, lo que al final se traduciría, en una mejora notoria en sus calificaciones.

Aunque se insiste, durante conversaciones establecidas con los estudiantes, en la incertidumbre que poseen no solo por los cambios en la gestión directiva y en la planta docente; también expresaron, su preocupación con respecto a su futuro académico, especialmente a nivel universitario; se cuestionan si la educación que se encuentran recibiendo, se encuentra al nivel adecuado para poder ingresar a las Instituciones de Educación Superior (IES).

El objetivo específico 3, también fue utilizado en el diario de campo y se le dio cumplimiento en esta parte importante de la investigación: **Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje.**

Se reconocen los esfuerzos de las personas que conforman la estructura organizativa del Complejo Educativo de Jucuapa, resaltando con respecto al objetivo específico 3, la importancia que la directora brinda a los procesos institucionales; en los cuales cuenta con el apoyo de la Dirección Departamental de Educación. Prueba de esto, es la reunión que realizó, con los miembros del CDE sector maestros y los equipos dinamizadores; con el propósito de crear estrategias que contribuyan al desarrollo de los procesos administrativos y pedagógicos, así como las diferentes problemáticas que acontecen en la institución educativa. Por el grado de connotación de dichas problemáticas; no se mencionan en este estudio a solicitud de la directora de la institución, la cual pidió encarecidamente discreción en el manejo de las actividades

observadas, de la documentación analizada y cierta información confidencial, que solo es competencia de la institución. Con respecto a lo anterior y de acuerdo al marco teórico de la investigación, Acosta & Barrios (2023), sostienen “es necesario señalar que la gestión del cambio en las instituciones educativas se erige como un proceso esencial para adecuarse a las nuevas circunstancias, optimizar la eficiencia y fomentar la innovación” (p. 69).

En lo que concierne al objetivo específico 4: **Proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.**

En cuanto al cumplimiento del objetivo específico 4, con respecto al diario de campo, se establecieron los acuerdos a los que se llegaron con la dirección del Complejo Educativo de Jucuapa; los cuales le otorgan valor a la propuesta de mejora, la cual ha sido diseñada en coordinación con la dirección de la institución y con las respectivas observaciones de la planta docente de educación media; con la que se sostuvieron conversaciones enriquecedoras, para realizar un aporte que sea funcional para el complejo educativo, de tal forma que la práctica supere a la teoría. Debido a que son los actores principales que conocen a la perfección las necesidades concernientes a la aplicación de la gestión del cambio educativo en su institución educativa y adicionalmente, serán los responsables de ejecutar el plan de mejora.

Se detallan a continuación las reuniones realizadas con la planta docente y dirección, para recolectar la información necesaria, que permitiera la creación del **“Plan de mejora para la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután”**, sobre la cual se profundiza y se detalla en el CAPÍTULO 5; enfatizando que el trabajo realizado paso a paso, que se encuentra plasmando en el diario de campo, contribuye a

darle cumplimiento al objetivo específico 4, siendo fundamental para la realización de una propuesta que sea de verdadera utilidad para la institución educativa:

- Se realizó una visita al Complejo Educativo de Jucuapa, para conocer el funcionamiento de los procesos administrativos en la dirección de la institución. Adicionalmente, se coordinó con la Directora la gestión del permiso para los padres de familia, de los estudiantes de bachillerato que aún son menores de edad, para poder entrevistarlos. También, los horarios pertinentes para visitar las aulas de bachillerato, durante el desarrollo de las clases.
- Se realizaron visitas al Complejo Educativo de Jucuapa, para conocer mediante la observación los procesos de enseñanza y aprendizaje, que se desarrollan durante las clases, en bachillerato.
- Además, se realizó una breve reunión, con la planta docente, para solicitarles permiso de entrevistarlos y, adicionalmente explicarles el trabajo de investigación que se está realizando en la institución educativa, aclarando que es con propósitos académicos; con la expectativa de poder brindar una propuesta que sea de utilidad a la institución educativa, en cuanto a la mejora de la aplicación de la gestión del cambio educativo.
- Se realizó la primera parte de las entrevistas, de acuerdo a la muestra establecida para la recolección de datos. La entrevista a la Directora, fue realizada en su oficina, las entrevistas a parte de la planta docente de bachillerato, se realizaron durante los recreos y las entrevistas a parte del estudiantado, fueron hechas, con la autorización de los docentes, en espacios designados durante las clases.
- Se realizó la parte final de las entrevistas a la planta docente y estudiantado que asiste los días sábados a la institución educativa. Las entrevistas a la planta docente fueron

realizadas durante los recreos y las entrevistas al estudiantado, fueron hechas en espacios designados durante las clases.

- Se realizó visita al Complejo Educativo de Jucuapa, con el propósito de recolectar información sobre la documentación que utiliza el complejo educativo, para el desarrollo de los procesos institucionales. Y, de esta forma elaborar el instrumento guía de análisis documental.
- Se realizó visita al Complejo Educativo de Jucuapa, con el propósito de verificar información recolectada, para enriquecer y garantizar veracidad en los datos obtenidos. También, se realizaron y coordinaron acuerdos con la Directora, para la entrega de la propuesta de mejora.

4.3. Descripción y análisis de la guía de análisis documental

4.3.1. Descripción del procesamiento de la información recolectada, mediante la técnica análisis documental, a través del instrumento guía de análisis documental

Se describe a continuación la forma en que se realizó, el procesamiento de la recolección de información, a través del instrumento de investigación guía de análisis documental; mediante el estudio e interpretación de los diferentes documentos que utiliza el Complejo Educativo de Jucuapa; para el desarrollo de los diversos procesos que se llevan a cabo dentro de la institución, enfatizando en la discreción y confidencialidad solicitada por la dirección, en cuanto a la documentación a la cual se permitió tener acceso:

- Se realizó un estudio y análisis, de los documentos que se utilizan en el Complejo Educativo de Jucuapa, de los diferentes procesos institucionales que se llevan a cabo en la institución; es importante aclarar, que dichos documentos se encuentran actualizados, porque deben enviarse anualmente a la Dirección Departamental de Educación de

Usulután, para su respectiva aprobación; debido a que deben contar con la autorización de las autoridades educativas, porque contienen los lineamientos, planeaciones y estrategias a seguir, a lo largo del año escolar.

Además, por tratarse de una nueva dirección; cada gestión establece cuales documentos son adecuados para la realización de sus labores y cuales no lo son, de acuerdo a su estilo personal de administración de la educación.

- La mayoría de los documentos, a los cuales se permitió el acceso por parte la dirección de la institución, se llevan registrados en la plataforma virtual SIGES (Sistema de Información para la Gestión Educativa Salvadoreña). La documentación a la que se permitió el acceso fue la siguiente: Plan Escolar Anual (PEA), libro de Actas, libro de asistencia de la planta docente, organigrama institucional, manual de organización, matrícula anual, control de asistencia del estudiantado, registro de notas, archivo de expedientes del estudiantado, expedientes de la planta docente, registro de planta docente, control del presupuesto escolar anual y registro del inventario de la institución educativa.

Se incluyen los hipervínculos de la tabla de análisis, en la cual se encuentra la información recolectada, en la guía de análisis documental, con las respectivas interpretaciones de los hallazgos encontrados; así como la tabla de codificación de los objetivos, categorías y subcategorías utilizados en este instrumento de investigación. Adicionalmente, como garantía de haber realizado el proceso de investigación, de forma certera, minuciosa, detallada y para darle cumplimiento a lo establecido en el tema, **(3.5.1. Descripción del proceso de análisis de los hallazgos de la investigación, que se encuentra en el CAPÍTULO 3 - contiene hipervínculo hacia este tema)**, de acuerdo a la investigación cualitativa se ha desarrollado:

- **Tabla #20. Guía de análisis documental**

- **Tabla #21. Códigos de objetivos, categorías y subcategorías de la guía de análisis documental**

4.3.2. Análisis de la guía de análisis documental

En la guía de análisis documental, se le dio cumplimiento al objetivo general de la investigación: **Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.**

Considerando lo anterior, se pudo conocer la aplicación de la gestión del cambio, que realiza la dirección de la institución; al desempeñar su papel como gerente educativo, en cuanto a la organización, planificación, dirección y control, en la realización de los documentos, indispensables para el desarrollo de los objetivos institucionales anuales, los procesos administrativos y pedagógicos a ejecutar, así como el desarrollo del Plan Escolar Anual (PEA). De acuerdo a lo establecido en el marco teórico de la investigación, así como lo sostiene en cuanto a la gestión escolar efectiva, el MINED (2008), “El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa” (p. 9).

Es importante resaltar que durante el estudio de los diferentes documentos que se utilizan en el complejo educativo, la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), por parte de la dirección, al utilizar la plataforma virtual SIGES (Sistema de Información para la Gestión Educativa Salvadoreña) en la cual se lleva en la actualidad un registro de la mayoría de la documentación que administran las instituciones que pertenecen al SEN.

También se le da cumplimiento del objetivo específico 1, utilizado para la realización de la guía de análisis documental: **Determinar las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.**

En este sentido, la dirección escolar en coordinación con la planta docente, llevan un registro estricto de los acuerdos logrados de forma democrática, en el libro de actas. Lo cual garantiza el desarrollo de todas las actividades a desarrollar a lo largo del año escolar; involucrando a todas las personas miembros de la organización. Otro documento de vital importancia, es el libro de asistencia de la planta docente, debido a que permite crear un orden en la organización; en cuanto al desarrollo puntual y ordenado de la jornada laboral, evitando atrasos en el desarrollo normal de las clases y, por lo tanto, en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Adicionalmente, a través de la actualización anual del organigrama, el cual contiene la estructura organizativa del Complejo Educativo de Jucuapa; se pudo conocer, la distribución de las funciones entre la dirección y planta docente. Lo anterior, contribuye al fomento del trabajo en equipo y se agilizan los procesos administrativos y pedagógicos.

Enriqueciendo la información anterior con el marco teórico del presente estudio, con respecto a las funciones de la gerencia educativa (Acosta & Barreto-Rodríguez, 2023, como se citaron en Acosta & Barrios, 2023):

Acosta y Barreto-Rodríguez (2023) argumentan que resulta fundamental supervisar tanto el cumplimiento como el desempeño de los diferentes actores dentro del entorno escolar. Además, se subraya la necesidad de asegurar la implementación efectiva de los

lineamientos establecidos y de llevar a cabo una evaluación que abarque no solo el rendimiento individual de los docentes, sino también la eficacia global de las políticas implementadas. (p. 56).

Adicionalmente en la guía de análisis documental, se le dio cumplimiento al objetivo específico 2: **Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente.**

Enfatizando una problemática de gran relevancia, en la matrícula anual del Complejo Educativo de Jucuapa, la cual se lleva de forma digital; para motivos específicos de la investigación, se hace mención de la matrícula del nivel de educación media. En éste caso, existe una disminución respecto al año escolar 2023, en el Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza; de tal forma, que, en el presente año escolar 2024, no se matricularon estudiantes en primer año de bachillerato, solo hay 3 estudiantes en segundo año y 6 en tercer año, por lo que preocupa que dicha opción de bachillerato pueda desaparecer si no se toman las medidas adecuadas.

El registro de notas, se lleva de manera digital y, en cuanto al nivel de educación media. De acuerdo a lo observado, se puede establecer que existe un rendimiento académico aceptable, que podría mejorarse.

Con respecto a lo anterior y apoyándose en el marco teórico de la investigación, respecto a la importancia de conocer los estilos de aprendizaje de los estudiantes, (Benítez y Granda, 2022 como se citó en Mendoza,2022):

Hay que considerar que los docentes deben conocer los diferentes estilos de aprendizaje de sus estudiantes, para poder plantear las estrategias metodológicas adecuadas (Benítez y Granda, 2022) que aseguren el rendimiento académico planteados en el resultado de aprendizaje de cada sílabo. (p. 283).

Finalmente, se utilizó el objetivo específico 3, en la realización de la guía de análisis documental al cual también se le dio cumplimiento: **Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje.**

Como ya se ha mencionado anteriormente, la gestión directiva actual, por ser nueva, se apoya en la Dirección Departamental de Educación, para recibir las asesorías adecuadas; sobre cómo elaborar y administrar la documentación del complejo educativo. Uno de estos documentos ha sido el manual de organización; en el cual se describen las funciones de las dependencias que contiene la estructura organizativa, las cuales son supervisadas directamente por la dirección.

Otro documento de vital importancia, que amerita llevar un control detallado, es el registro de asistencia del estudiantado del nivel de educación media, el cual se maneja de forma digital. Se puede acotar que, a lo largo del presente año escolar 2024, se ha registrado una aceptable asistencia a clases y, las ausencias han estado relacionadas por problemas de salud del estudiantado.

4.4. Descripción e interpretación de la matriz de triangulación de datos

El propósito de la matriz de triangulación de datos, es darle cumplimiento a los 5 objetivos diseñados para este estudio, a las preguntas de la investigación que se derivan de estos y, por lo tanto, al enunciado. En primer lugar, se realizaron las guías de entrevistas a la directora, planta docente y estudiantado del nivel de educación media del complejo educativo, posteriormente se crearon las matrices de análisis de datos; en las cuales se agregaron las respuestas brindadas por los participantes, para realizar un análisis de los objetivos utilizados en cada matriz. Después, se realizó el diario de campo en el que se plasmaron las visitas realizadas a la institución, así como las interpretaciones y análisis de los hallazgos encontrados; tomando en cuenta también, los objetivos seleccionados para este instrumento y finalmente se creó la guía de análisis documental, en la cual se registraron los diferentes documentos que se utilizan en el complejo educativo, que son de gran importancia para el desarrollo de los procesos institucionales, con las respectivas interpretaciones y objetivos utilizados.

Es fundamental nuevamente acotar, el grado de discrecionalidad y confidencialidad solicitados por la directora del Complejo Educativo de Jucuapa, en cuanto al manejo de la información; por lo tanto, las interpretaciones y análisis de los hallazgos en la investigación, han sido realizados con la sutileza derivada del agradecimiento, al contar con la autorización de trabajar con el mencionado complejo y sobre todo la ética que debe prevalecer en las investigaciones científicas. Habiendo realizado un trabajo exhaustivo, detallado, minucioso y con los datos necesarios, para brindar la información adecuada sobre la institución y para realizar una propuesta de mejora que sea de beneficio para la misma.

Finalmente es importante recalcar, que la propuesta de mejora ha sido diseñada en coordinación de la directora y con las valiosas retroalimentaciones de la planta docente; tal y como se verá en el CAPÍTULO 5.

La matriz de triangulación de datos, como ya se mencionó en el CAPÍTULO 3, consiste en cruzar la información de los análisis realizados en los 3 instrumentos de investigación y, de esta forma; a través la combinación y análisis de los resultados obtenidos en dichos instrumentos y la respectiva relación con el marco teórico; darles cumplimiento a los objetivos del estudio. Para mayores detalles, se puede apreciar el proceso de la matriz de triangulación de datos en la tabla #6 (**Tabla # 6. Diagrama de flujo de procesos del análisis de los hallazgos de la investigación – contiene hipervínculo hacia el diagrama del CAPÍTULO 3**).

Enunciado a cumplir: *¿Cómo la dirección y la planta docente del nivel de educación media, en el Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután; han aplicado la gestión del cambio educativo para mejorar la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje?*

En cuanto al enunciado se puede establecer, que se le da respuesta en el cumplimiento de los objetivos de la investigación, precisamente porque lo que se busca en cada objetivo y es conocer la aplicación de la gestión del cambio educativo que se realiza en la institución, en los procesos de enseñanza y aprendizaje; con el propósito de establecer, si dicha aplicación es adecuada y, en el caso de existir áreas en las cuales no lo es; contribuir con la propuesta de mejora detallada en el CAPÍTULO 5, para lograr una correcta aplicación de la gestión del cambio educativo.

Se presentan a continuación los hipervínculos de la tabla de análisis, de la matriz de triangulación de datos y de la tabla de codificación de la misma, con respecto a esta última se

aclara; como ya se dijo anteriormente, que se han establecido códigos y colores para cada objetivo, propios de las investigaciones cualitativas.

Es importante enfatizar que, en los análisis de la matriz de triangulación de datos, no solo se incluyen los análisis de las matrices de análisis de datos, de las guías de entrevista, el análisis de la guía de análisis documental, lo observado y plasmado en el diario de campo e información adicional importante, adquirida a través de la observación, así como de diálogos con la planta docente, estudiantado y con la directora. También se encuentran los análisis realizados, por la persona responsable de la presente investigación y conocedora de la realidad de la institución educativa.

Hipervínculos de la matriz de triangulación de datos y la tabla de codificación de los objetivos utilizados en dicha matriz:

- **Tabla #22. Matriz de triangulación de datos**
- **Tabla #23. Códigos de objetivos de la matriz de triangulación de datos**

4.4.1. Análisis y discusión del cruce de la información de los instrumentos de investigación y su relación con el marco teórico

Se presentan entonces, los análisis y discusión, por cada uno de los 5 objetivos planteados para la investigación: Objetivo general, objetivo específico 1, objetivo específico 2, objetivo específico 3 y objetivo específico 4; como ya se dijo con anterioridad, estos se derivan de los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación, diseñados para el presente estudio y la respectiva relación con el marco teórico, de acuerdo a la interpretación obtenida.

Objetivo General: *Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.*

En cuanto al análisis y discusión, de la matriz de triangulación de datos con respecto al objetivo general y su relación con el marco teórico, se puede establecer lo siguiente:

Aunque la directora del complejo educativo, se encuentra familiarizada con la gestión del cambio; entiende que es un reto ponerla en práctica y es necesario trabajar en una aplicación adecuada de dicha gestión, en los procesos institucionales; aspectos en los cuales la dirección está de acuerdo. Se estableció durante la investigación, con base a lo observado; que es muy importante para lograr una integral aplicación de esta, una mayor participación de la planta docente y trabajar más en la cultura organizacional, para obtener un clima laboral armonioso, debido a que el trabajo en equipo, contribuye a la agilización de las diferentes gestiones que se desarrollen en la institución.

Sin embargo, se reconoce el esfuerzo de la nueva dirección, por llevar una administración adecuada de la documentación que se utiliza en la institución y seguir los lineamientos brindados por el MINEDUCYT, aunque se debe incorporar a la planta docente en la creación y conocimiento adecuado, de dicha documentación; pues la dirección la realiza de forma individual y no cuenta con una asistente o secretaria, contratada por las autoridades educativas o autorizada por el CDE. A pesar de lo anterior, en cuanto a los procesos administrativos, se reconocen los esfuerzos, por proveer del apoyo necesario a la planta docente al brindarles el material didáctico para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como fomentar el uso de los recursos tecnológicos y la supervisión adecuada de los círculos de estudio en coordinación con los equipos pedagógicos.

La planta docente de bachillerato se encuentra conforme con el trabajo realizado por la dirección, en lo concerniente al trabajo realizado por los equipos dinamizadores, círculos de estudio; sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos y además observados; requieren un mayor esfuerzo en cuanto a la actualización de conocimientos, especialmente sobre las TIC; ellos enfatizaron y resaltaron, que desean una mejor señal de internet, para lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las clases. Según lo observado y analizado en la institución, una planta docente que domine de forma integral los recursos tecnológicos y que puedan, a nivel de bachillerato contar con un servicio adecuado de internet; contribuiría a tener una mejor preparación para los futuros bachilleres.

Por otro lado, el estudiantado espera que los cambios contribuyan a mejorar su rendimiento académico y que no sean solo temporales; esto les genera incertidumbre (aspecto que expresaron durante las entrevistas); debido a que han ingresado nuevos integrantes a la planta docente, con diferentes métodos de trabajo, distintos a los que ya estaban acostumbrados, manifestaron que esperan que los cambios sean para beneficio de la institución y que no se repitan los errores del pasado. Es importante que la dirección en coordinación con la planta docente, diseñen estrategias que permitan que el estudiantado, supere la incertidumbre expresada y aceptación de nuevas metodologías de aprendizaje, para que no se vea afectado su rendimiento académico, debido a que para ellos ha sido difícil la asimilación de los cambios.

El estudiantado también solicita, equipar mejor a la institución con recursos tecnológicos, además de trabajar en la mejora continua, en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que les permitan poder ingresar a la universidad. Por otro lado, en cuanto a los nuevos docentes que se han incorporado a la institución; piensan que, a pesar de los aspectos negativos, que se han

presentado en el pasado, se ha realizado un esfuerzo aceptable, para mejorar la enseñanza, aunque podría ser mejor.

Considerando lo anterior y resaltando la importancia, que representan para esta investigación los diferentes puntos de vista de los participantes, el manejo que la dirección le da a la documentación, la observación directa de los diferentes procesos institucionales y el análisis de la persona responsable de la investigación. Y, aplicando el marco teórico diseñado para este trabajo; surge la necesidad que tanto la dirección, como la planta docente del Complejo Educativo de Jucuapa, trabajen en equipo para transformar la institución de tal manera, que se facilite la aplicación de la gestión del cambio y se logre eficiencia en los procesos administrativos y pedagógicos, que se traduzcan en estudiantes motivados y comprometidos con su desarrollo académico.

Así lo establecen Ospina (2018), con respecto a la transformación de las instituciones educativas:

De esta manera, se recalca la importancia que para la transformación de las instituciones educativas tiene el gerente educativo en tanto articulador de las políticas educativas. Es decir, se requiere que las instituciones educativas actuales den un salto hacia la transformación, pero ese salto no puede ser ejecutado de cualquier forma, sino que requiere de líderes que sean, además de guías motivacionales, gestores del trabajo pedagógico. (p. 64).

Objetivo Específico 1: *Determinar las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.*

En cuanto al análisis y discusión, de la matriz de triangulación de datos con respecto al objetivo específico 1 y su relación con el marco teórico, se puede establecer lo siguiente:

De acuerdo a los análisis de los instrumentos de investigación y conversaciones realizadas con la planta docente; reconocen los esfuerzos realizados por la nueva gestión directiva en facilitarles el acceso a espacios, realizando reuniones donde pueden expresar abiertamente sus opiniones. Con el propósito de motivar su labor docente y, por ende, mejorar paulatinamente los procesos de enseñanza y aprendizaje, a través de los ya mencionados círculos de estudio. También, valoraron la dedicación de la directora al proveerles el material didáctico de forma puntual, para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje; además de supervisar las aulas para conocer a detalle las necesidades de la planta docente y del estudiantado.

Aunque el rendimiento académico del estudiantado es aceptable, podría ser mejor; de acuerdo a lo observado durante el desarrollo de las clases; los docentes se esfuerzan en motivarles en tratar de reforzar los contenidos impartidos en las diferentes asignaturas, para lograr calidad en los procesos de enseñanza y aprendizajes, especialmente porque se están preparando para la prueba estandarizada AVANZO.

Sin embargo, al analizar los registros de notas del estudiantado de bachillerato, es importante realizar refuerzos académicos y actualización de conocimientos, a través de los círculos de estudio; para que el estudiantado mejore su rendimiento académico.

Por otro lado, es importante mencionar, en cuanto a la documentación que se maneja en la institución, la importancia del libro de actas; en el cual se lleva un registro escrito, de todos los acuerdos establecidos en reunión, entre la dirección, personal docente y, haciendo una especial acotación entre la dirección y el CDE. Con el propósito de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los diferentes procesos que se desarrollan en el Complejo Educativo de Jucuapa, con especial énfasis en la enseñanza y el aprendizaje. Y, en el organigrama se tiene esquematizada, la estructura organizativa de la institución, así como la forma en la cual se han distribuido las funciones entre la dirección y planta docente; con el propósito de agilizar los procesos administrativos y pedagógicos, en armonía y fomentando el trabajo en equipo.

De acuerdo a lo anterior, como ya ha sido mencionado y de acuerdo a lo observado, la dirección en coordinación con la planta docente, se han organizado, para formar parte del CDE (Consejo Directivo Escolar) y equipos dinamizadores, para cumplir con las estrategias y objetivos anuales, especialmente los relacionados en lograr la excelencia académica.

Aunque ya se encuentran formados los equipos dinamizadores y los tres sectores del CDE (sector planta docente, sector padres y madres de familia y sector estudiantado); durante la formación de estos, se pudo observar y escuchar en las reuniones, renuencia en la participación de las actividades escolares o en jugar un papel de liderazgo, debido a que no hay una confianza completa hacia la dirección, por los cambios frecuentes en el liderazgo institucional, en los últimos tres años. Aspecto en el cual debe continuar trabajando la directora, para ganarse paulatinamente y de forma integral la confianza del personal a cargo.

Fullan (2020), en cuanto a la importancia del fomento de la confianza para lograr cambios en las organizaciones educativas, sostiene lo siguiente:

El cambio viaja a la velocidad de la confianza. La confianza es crucial para abrir la práctica profesional de los maestros al escrutinio de sus compañeros, para participar en conversaciones incómodas cuando se incumplen acuerdos compartidos, o cuando se necesita llamar la atención sobre prácticas o desempeño inadecuados y, lo más importante, para que los miembros del grupo estén abiertos a reconocer cuando no saben y a pedir y recibir apoyo. (pp. 8-9).

Objetivo Específico 2: *Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente.*

En cuanto al análisis y discusión, de la matriz de triangulación de datos con respecto al objetivo específico 2 y su relación con el marco teórico, se puede establecer lo siguiente:

Según lo observado durante el desarrollo de las clases, las entrevistas y conversaciones con el estudiantado, en el proceso de investigación; reconocen el esfuerzo de la planta docente durante el desarrollo de las clases, con respecto a las temáticas que les ayudan a desarrollar el pensamiento crítico, analítico y fomento del liderazgo, por ejemplo: mediante la realización de debates sobre temáticas impartidas en clases, promoviendo el trabajo en equipo y el diálogo, permitiendo la libertad de expresión. Esto contribuye positivamente, a estimular la participación, generación de opiniones y puntos de vista, que enriquecen la construcción del conocimiento.

Los estudiantes expresaron que utilizan las computadoras portátiles que les ha proporcionado el gobierno para el desarrollo de tareas y que solo las llevan al complejo educativo, cuando los maestros lo solicitan, es decir su uso es muy poco durante las clases. En diálogos sostenidos con ellos, enfatizaron, en que la institución debe mejorar la señal de internet, también insistieron en que se deben renovar los recursos tecnológicos que posee el complejo educativo, para obtener un mejor provecho de los aprendizajes.

Ven con muy buenos ojos, que la dirección involucre a los padres de familia en su desarrollo académico, eso les motiva a continuar superándose; también agradecen el esfuerzo de la mayoría de la planta docente en ayudarles a mejorar su rendimiento académico. Aunque, por otro lado, tienen dificultades en acostumbrarse a los métodos de aprendizaje de los nuevos integrantes de la planta docente, aspecto que les genera desmotivación para desarrollar las tareas asignadas, dentro y fuera del salón de clases.

Un aspecto importante, siempre relacionado con la motivación estudiantil, al analizar la documentación de la institución, es los referente a la disminución de la matrícula respecto al año escolar 2023, en el Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza, de tal forma que, en el presente año escolar 2024, no se registró matrícula en el primer año de bachillerato de esta opción; lo cual pone en riesgo la continuidad de esta especialidad, si no se toman las medidas adecuadas (aspecto al que se le da relevancia en la propuesta de mejora en el CAPÍTULO 5).

Después de analizar lo anterior y considerando las necesidades estudiantiles manifiestas por los participantes de la investigación, es importante recalcar, como ya se ha mencionado, que los estudiantes de bachillerato son el futuro inmediato de la sociedad y, las autoridades educativas, dirección y planta docente; deben esforzarse por desarrollar los talentos o habilidades que les permitan integrarse con facilidad a la vida universitaria o al mercado laboral.

Considerando lo anterior y enfatizando en la utilización de los recursos tecnológicos durante las clases para ingresar a la internacionalización de la educación; gracias a la cual muchos integrantes del estudiantado podrían obtener oportunidades de continuar con su educación superior. Es preocupante también, que se encuentre en riesgo la continuidad del bachillerato en música y danza, pues no sería posible generar al estudiantado fuentes de empleo, a través de esta opción académica, además de contribuir a la cultura mediante el desarrollo de las artes; especialmente cuando muchos de los estudiantes del complejo educativo, provienen de sectores rurales.

Tal como lo establece Mi Nueva Escuela (2022), con respecto a garantizar espacios adecuados de aprendizaje, principalmente a las zonas del interior del país, que han sido ignoradas por mucho tiempo:

El compromiso del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología en su visión, va mucho más allá de los temas didácticos; también debe ofrecer al estudiantado y al cuerpo docente ámbitos educativos accesibles, seguros, que se adapten a sus necesidades cotidianas de carácter estudiantil y recreativo; espacios en los que puedan desarrollar toda su potencialidad, creatividad, al igual que les permitan desenvolverse en una convivencia sana y armoniosa sobre todo en aquellas zonas (al interior del país) que han sido las más abandonadas y las más afectadas por la violencia durante las últimas décadas. (p. 9).

Objetivo Específico 3: *Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje.*

En cuanto al análisis y discusión, de la matriz de triangulación de datos con respecto al objetivo específico 3, se puede establecer lo siguiente:

La planta docente, sostiene que mediante las capacitaciones que realiza el MINEDUCYT, se instruye a las direcciones departamentales de educación y estas a su vez a la planta docente de las instituciones educativas; se recalcó, que existen esfuerzos por brindar asistencia técnica y profesional. Aunque, de acuerdo a lo observado, a las guías de entrevistas y conversaciones con la planta docente, resulta necesario trabajar más en esta área, reforzando las capacitaciones respecto al uso de las herramientas digitales, debido a que las autoridades educativas, no brindan un seguimiento para evaluar el dominio de las mismas.

Por otro lado, evaluando las respuestas de las guías de entrevista del estudiantado, de acuerdo a lo observado y a conversaciones, durante las cuales pudieron desahogar sus inquietudes; consideran que la planta docente en coordinación con la dirección, deben trabajar más en el refuerzo académico y tener una mayor puntualidad en la entrega de calificaciones; además de impartir las clases de forma más integral, para que no queden vacíos en sus conocimientos. También consideran que la planta docente, debería recibir más capacitaciones y actualizaciones, en el uso de los recursos tecnológicos y en temáticas innovadoras, por parte de las autoridades educativas del nivel central, para brindar una mejor calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

De acuerdo a la dirección, por ser una nueva gestión, no ha sido fácil obtener la confianza de la planta docente y del estudiantado; se ha tenido que implementar un liderazgo democrático, para lograr el apoyo de la comunidad educativa. Se está trabajando con los equipos dinamizadores la manera de implementar la innovación educativa, pero aún hay largo camino por recorrer, para lograr los resultados esperados.

Considerando lo anterior, la directora del Complejo Educativo de Jucuapa, se reunió con los miembros del CDE sector maestros y los equipos dinamizadores; con el propósito de crear estrategias que contribuyan al desarrollo de los procesos administrativos y pedagógicos, así como las diferentes problemáticas que acontecen en la institución educativa.

Para reforzar los conocimientos sobre los aspectos anteriores, se estudió el manual de organización, en el cual se describen las funciones de las dependencias que contiene la estructura organizativa; las cuales son supervisadas directamente por la dirección del Complejo Educativo de Jucuapa. Se hace mención de las mismas: CDE, dirección, subdirección, consejo consultivo escolar, consejo de docentes, consejo de alumnos/as, equipos dinamizadores, estos últimos conformados por el equipo pedagógico, el equipo de gestión y el equipo de evaluación.

De acuerdo a lo anterior, es responsabilidad de las autoridades educativas, garantizar entornos de aprendizaje adecuados, de tal manera que se puedan impartir contenidos innovadores, que motiven al estudiantado el interés por aprender y visualizar un futuro académico, donde puedan convertirse en profesionales que brinden aportes productivos a la sociedad. Para lograr este propósito, se debe invertir en capacitar a la planta docente de tal manera que se fomente su profesionalización y se busque la mejora constante, a través de la excelencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En cuanto al propósito de una reforma educativa, Mi Nueva Escuela (2023), establece lo siguiente:

Establecer una nueva escuela que permita que la Primera Infancia, niñez y adolescencia aprendan bien en un ambiente seguro, agradable y feliz donde: transiten a un itinerario pedagógico de formación con un currículo renovado y centrado en el aprendizaje,

dispongan de las condiciones tecnológicas propias del siglo XXI, cuenten con docentes altamente capacitados y comprometidos, tengan acceso a diversas herramientas, libros y materiales educativos de calidad. (p. 15).

Objetivo Específico 4: *Proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.*

En cuanto al análisis y discusión, de la matriz de triangulación de datos con respecto al objetivo específico 4, se puede establecer lo siguiente:

El objetivo específico 4, se refiere a la creación de la propuesta de mejora, para lo cual se realizaron visitas al Complejo Educativo de Jucuapa, dentro del proceso de investigación y a través de la recolección de datos; se facilitó la creación de las guías de entrevista para la directora, planta docente y estudiantado, la elaboración del diario de campo donde se registraron dichas visitas y la guía de análisis documental.

Pero adicionalmente, se destinó parte del tiempo de las visitas para explicar tanto a la directora, como a la planta docente de bachillerato, la importancia de lograr con la presente investigación una propuesta de mejora, que sea funcional y acorde a las necesidades que posee la institución en cuanto a la aplicación de la gestión del cambio educativo; a raíz de esto, decidieron involucrarse activamente en la realización de dicha propuesta, debido a que serán los responsables de ejecutarla directamente.

Por tal razón, se mantiene una comunicación activa con la directora del complejo educativo, con quien se está trabajando en conjunto con la persona encargada de este trabajo de investigación y con la respectiva retroalimentación de la planta docente. Es decir, se ha estado

trabajando en equipo la creación del “Plan de mejora de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután”.

Resaltando el involucramiento de las personas miembros de la organización y el papel vital que han desempeñado en la realización de la propuesta de mejora, es en definitiva una importante ganancia; debido a que, de esta manera se logra empoderarles y comprometerles, en la mejora de los procesos institucionales a través de la adecuada aplicación de la gestión del cambio educativo.

De acuerdo a lo anterior, se parafrasea “La Cuarta Vía” de Hargreaves y Shirley (2012), debido a que, con esta se busca generar nuevos niveles de relación entre las personas responsables de ejecutar los cambios, es decir toda la comunidad educativa; para lograr el éxito en todos los proyectos que se pretendan realizar. Utilizando para la generación de los cambios las opiniones y experiencias de los participantes involucrados, para alcanzar mejoras importantes en la educación impartida y brindar un futuro prometedor al estudiantado.

4.5. Categorías emergentes de la investigación

Las categorías emergentes de la investigación, surgieron del proceso de recolección de datos; mediante la interpretación y análisis de la información brindada por los participantes, en el instrumento guía de entrevista con preguntas abiertas; también en el estudio de la documentación que utiliza la institución educativa, a través del instrumento guía de análisis documental y, mediante la observación directa de los procesos, utilizando el instrumento diario de campo. Se mencionan las categorías emergentes y subcategorías emergentes obtenidas en el proceso de investigación.

Es importante enfatizar, que las categorías emergentes juegan un papel importante, para el desarrollo de la propuesta de mejora, debido a que se han utilizado durante la realización de las estrategias creadas para la misma; enriqueciendo de esta manera la contribución que se le pretende brindar a la institución educativa.

- **Categorías emergentes:** incertidumbre del estudiantado ante los cambios, desmotivación de la planta docente ante los cambios, desarrollo limitado de las habilidades tecnológicas en la planta docente, debilidad en el liderazgo.
- **Subcategorías emergentes:** disminución en el rendimiento académico del estudiantado, desconfianza ante los cambios frecuentes de personas designadas para la dirección, servicio deficiente de internet y de recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, inexperiencia en el cargo directivo por tratarse de una nueva gestión.

Hipervínculos de la tabla de vaciado de las categorías emergentes en la investigación y la tabla de codificación de los objetivos utilizados en dicha tabla:

- **Tabla #24. Categorías emergentes de la investigación**
- **Tabla #25. Códigos de objetivos, categorías emergentes y subcategorías emergentes de la investigación**

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

5.1. CONCLUSIONES

- Se concluye en cuanto a la definición de la gestión del cambio, siendo una de las categorías del objetivo general diseñadas para este estudio, en su concepto operativo; que consiste en modificar las organizaciones de manera focalizada o todas las partes que las conforman, con el propósito de lograr mayor eficiencia, eficacia y la mejora continua en la diversidad de procesos que se realizan en ellas. La aplicación de la gestión del cambio es muy amplia y su utilización es muy beneficiosa en cualquier empresa, sin importar su rubro; debido a que permite la renovación de los procesos administrativos, incrementando la rentabilidad y también incide en la satisfacción laboral, a través de un adecuado manejo de la cultura organizacional. Para motivos de la presente investigación se consideró, la aplicación de la gestión del cambio en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media, del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.

Resaltando la necesidad de mejorar la aplicación de dicha gestión, en la cual existen deficiencias en la institución educativa; para determinar esto, se realizó un estudio exhaustivo y detallado, dada la importancia que la gestión del cambio tiene para el SEN (Sistema Educativo Nacional), en cuanto al desarrollo adecuado de la modernización e internacionalización de la educación y en lograr estudiantes egresados de bachillerato, capacitados para incorporarse a la vida universitaria o laboral.

- Se concluye de acuerdo a lo observado y a los análisis realizados, que la dirección del Complejo Educativo de Jucuapa; necesita trabajar arduamente en obtener la confianza

integral de la planta docente, padres de familia y estudiantado de bachillerato, para lograr los resultados esperados en cuanto a la aplicación de la gestión del cambio educativo. Debido a que es una nueva gestión y las modificaciones frecuentes en la misma, han afectado el clima organizacional de la institución y los esfuerzos en la aplicación de la gestión del cambio educativo, han sido limitados; aún existe un largo camino por recorrer en la adecuada aplicación de dicha gestión.

Se concluye, además, de acuerdo a las investigaciones realizadas, que la dirección y la planta docente, han tenido complicaciones para facilitar y agilizar los diversos procesos institucionales del Complejo Educativo de Jucuapa; además de dificultades para gestionar a través del MINEDUCYT, el refuerzo y monitoreo en cuanto al manejo de los recursos tecnológicos por parte de la planta docente.

- Por otro lado, considerando la importancia de la opinión del estudiantado, se concluye también, de acuerdo a la información recolectada a través de los instrumentos de investigación, enfatizando en lo observado, en las conversaciones sostenidas con el estudiantado de bachillerato del Complejo Educativo de Jucuapa y de acuerdo a los análisis realizados; que existe agradecimiento a los esfuerzos realizados por la planta docente en tratar de brindarles calidad en sus aprendizajes, basados en los programas del MINEDUCYT. Además, ven de forma positiva, el fomento que se le da a la inclusión y a la equidad en la institución. Sin embargo, sienten incertidumbre por los cambios frecuentes realizados en la dirección y renovación en la planta docente, esto ha afectado su motivación estudiantil y; por ende, su rendimiento académico.

- Se resalta dentro de las presentes conclusiones, la situación del Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza, debido a que corre un alto riesgo de desaparecer; ya que no ha sido promovido adecuadamente para incrementar su matrícula, teniendo una duración de 3 años y actualmente no se ha registrado matrícula en primer año, en segundo año solo se cuenta con 3 estudiantes y 6 estudiantes en tercer año de bachillerato. Y, no se han generado estrategias, para atraer al estudiantado con talento para las artes, para que puedan desarrollarlas en el complejo educativo.
- Se concluye de acuerdo a lo observado, conversaciones sostenidas con la directora y a los análisis realizados. que el nivel central del MINEDUCYT, está consciente de las diversas problemáticas que enfrenta la institución y se esmera en apoyar a la nueva gestión directiva del Complejo Educativo de Jucuapa; a través de la provisión de las herramientas y conocimientos necesarios sobre administración educativa. Entendiendo la inexperiencia de la dirección actual, en este tipo de cargos, por lo cual, procuran mantener canales de comunicación abiertos, que contribuyan a garantizar el éxito en el desempeño de sus labores; también cuenta con una planificación anual de capacitaciones, con el propósito principal de enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, además de contribuir con la profesionalización docente.
- Se concluye de acuerdo a lo observado y a los análisis realizados durante la investigación, que la dirección del Complejo Educativo de Jucuapa, reconoce las deficiencias presentes en la institución y la necesidad de consolidar su liderazgo dentro de la misma, para poder ganarse la confianza de la planta docente, estudiantado y padres de familia; porque

entiende las afectaciones en la cultura organizacional, derivadas de los cambios frecuentes en la dirección escolar. Además, reconoce la necesidad de mejorar los recursos tecnológicos que posee el complejo educativo y solicitar capacitaciones referentes a la gestión del cambio; además de encontrarse dispuesta a ejecutar la propuesta de mejora diseñada para la institución educativa.

- Finalmente, el estudio concluye con una propuesta de mejora titulada: “Plan de mejora de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután”. La cual surgió, como resultado del análisis y estudio de la recolección de datos, dentro del proceso de investigación, los resultados fueron plasmados en los instrumentos: guía de entrevista con preguntas abiertas, guía de análisis documental y diario de campo; posteriormente se realizaron matrices de análisis de datos para las guías de entrevistas y una matriz de triangulación de datos, en la cual como ya se dijo con anterioridad, en el CAPÍTULO 4, se realizó el cruce de los análisis obtenidos para cada objetivo diseñado, enfocando dicha propuesta en los hallazgos encontrados. Enfatizando, que el plan de mejora, ha sido realizado en coordinación con la dirección y la planta docente de bachillerato; quienes serán los principales responsables de la ejecución del mismo y los expertos conocedores de la realidad que viven diariamente en la institución educativa.



**“APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EDUCATIVO EN LOS
PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE, EN EL NIVEL DE
EDUCACIÓN MEDIA DEL COMPLEJO EDUCATIVO DE JUCUAPA,
DEPARTAMENTO DE USULUTÁN”**

**“Plan de mejora de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos
de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo
de Jucuapa, Departamento de Usulután”**

Julio, 2024

Introducción de la propuesta de mejora

El que las instituciones educativas, se renueven, busquen la mejora continua en los procesos administrativos y pedagógicos, implementen la innovación en los contenidos, utilicen las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), es decir los recursos tecnológicos en el desarrollo de todos los procesos institucionales, garanticen el derecho humano a la educación para toda la ciudadanía y promuevan una saludable cultura organizacional; constituye la aplicación práctica del concepto de gestión del cambio educativo. Y, es esto precisamente lo que se pretende lograr en el Complejo Educativo de Jucuapa.

La aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media, tiene una gran importancia; porque es en dicho nivel, donde se brindan las bases para que el estudiantado, pueda iniciar exitosamente una carrera universitaria o incorporarse a la vida laboral. Es en esta etapa, donde debe fortalecerse el pensamiento crítico, la capacidad de analizar objetivamente los diversos contextos de vida en los cuales se desenvuelven y enriquecer sus conocimientos con los contenidos que brindan los programas educativos; en efecto, esto también forma parte fundamental de la aplicación de la gestión del cambio educativo, al permitir la formación académica integral, de ciudadanos productivos para sociedad.

Es por lo anteriormente expuesto, que surge el tema de investigación: “Aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, departamento de Usulután”. Debido a la relevancia que tiene realizar cambios en el Sistema Educativo Nacional (SEN), siendo una prioridad mejorar los resultados académicos de la prueba estandarizada AVANZO; los cuales

reflejan la calidad de los aprendizajes y enseñanzas recibidos a lo largo de la vida estudiantil, pero principalmente en bachillerato.

Se realizó una investigación, donde se estudiaron los diversos procesos administrativos y académicos que se llevan a cabo en el Complejo Educativo de Jucuapa y que afectan directamente la aplicación de la gestión del cambio en el nivel de educación media. De acuerdo al análisis profundo, derivado de la recolección de datos obtenidos de los instrumentos de investigación: guías de entrevista con preguntas abiertas diseñadas para la dirección, planta docente y estudiantado del nivel de educación media, guía de análisis documental y diario de campo; se realizó el cruce de la información derivada de los respectivos análisis en una matriz de triangulación de datos, de la cual se establecieron las áreas de oportunidad y fortalezas que posee el Complejo Educativo de Jucuapa, en el nivel de bachillerato.

De acuerdo a lo anterior, se realizó la propuesta: **“Plan de mejora de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután”.**

Es importante resaltar que esta propuesta de mejora, ha sido realizada en coordinación con la directora y la planta docente del Complejo Educativo de Jucuapa, quienes son al final los conocedores expertos, de la realidad educativa de la institución y los responsables directos de ejecutar la mencionada propuesta de mejora.

Dicho plan consistió, en el diseño de 9 estrategias que contribuyan a promover, el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media, a partir de la mejora en la aplicación en la gestión del cambio educativo; involucrando al nivel central del MINEDUCYT, dirección, planta docente, padres de familia y estudiantado. De esta forma, se le

dio cumplimiento al objetivo específico 4: *Proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.*

Se mencionan a continuación las 9 estrategias, las cuales se han obtenido de los análisis realizados en los instrumentos de investigación y en la matriz de triangulación de datos; dándole de esta manera cumplimiento a los objetivos de la investigación:

- **Estrategia #1.** Creación de un equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- **Estrategia #2.** Realización de reuniones mensuales con la planta docente de bachillerato, organizadas por la dirección para el fortalecimiento del liderazgo en la institución.
- **Estrategia #3.** Involucramiento del nivel central del MINEDUCYT, para mejorar el inventario de recursos tecnológicos en la institución educativa.
- **Estrategia #4.** Promoción del Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza.
- **Estrategia #5.** Realización de capacitación “La importancia de la cultura organizacional para las instituciones educativas exitosas”.
- **Estrategia #6.** Realización de círculos de estudio, con temáticas que contribuyan a la actualización de contenidos y a la aplicación de la gestión del cambio educativo por parte de la planta docente.
- **Estrategia #7.** Realización de conferencia para la comunidad educativa del Complejo Educativo de Jucuapa: “La importancia de la gestión del cambio en los procesos de enseñanza y aprendizaje”
- **Estrategia #8. (derivada de las categorías emergentes).** Talleres de Resiliencia para el estudiantado de bachillerato.

- **Estrategia #9. (derivada de las categorías emergentes).** Programa de capacitación en competencias digitales para los docentes.

Es importante acotar que las estrategias planteadas en el plan, fueron consultadas con la dirección y planta docente del Complejo Educativo de Jucuapa, han sido analizadas y consideradas las que se adaptan más a las necesidades que como institución educativa, desean solventar.

Se explican las razones para utilizar las estrategias propuestas, los pasos a seguir para desarrollarlas, la contribución que aportarían a la institución educativa de ser ejecutadas, las personas encargadas de realizarlas y los recursos a emplear, para llevarlas a cabo.

Es importante acotar, que dichas estrategias deben ser en su mayoría realizadas por la dirección, planta docente, estudiantado y con el apoyo de los padres de familia del nivel de educación media, del Complejo Educativo de Jucuapa. Para lograr adoptarlas, en los procesos que desarrollan dentro de la institución; logrando de esta manera, superar las áreas de oportunidad encontradas dentro del proceso de investigación.

Con esta propuesta de mejora, se pretende contribuir a través de la aplicación de la gestión del cambio, a la renovación de los procesos administrativos y académicos que se llevan a cabo en el complejo educativo, a incentivar a la planta docente, en la búsqueda de la mejora continua en el desarrollo de sus labores; además de apoyar a la dirección en el logro de la eficiencia y eficacia en la administración de la institución, a través del trabajo en equipo.

También, se espera motivar al estudiantado a que se esfuerce en mejorar su rendimiento académico; además de contribuir a cambiar su visión de la sociedad, mediante el desarrollo del pensamiento crítico, que le permita generar aportes constructivos en sus entornos de vida.

5.2. Propuesta de mejora: “Plan de mejora en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután”.

Objetivo específico a cumplir: Proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.

5.2.1. Estrategia #1. Creación de un equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje

- **Explicación:**

Es importante destacar que el propósito principal de la creación del equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje; no es solo contribuir a que la planta docente sepa aplicar dicha gestión; sino también, a que pueda asimilar adecuadamente los cambios institucionales a los cuales se enfrenta el Complejo Educativo de Jucuapa. De tal manera, que en los círculos de estudio se concientice y preparare adecuadamente a la planta docente, para el manejo de los mismos.

En la institución educativa, tienen gran relevancia los equipos dinamizadores, los cuales desempeñan una función muy importante en el desarrollo eficiente, eficaz dentro de la realización de los procesos administrativos y académicos; contribuyen en la agilización de las diversas actividades pedagógicas, de apoyo en la gestión directiva, en la evaluación y formación de la planta docente. Los equipos dinamizadores actuales son: equipo dinamizador pedagógico, equipo dinamizador de gestión y equipo dinamizador de evaluación.

Sin embargo, debido a la necesidad de mejorar la aplicación de la gestión del cambio, surge la necesidad de crear un *equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje*; especialmente en el nivel de educación media, debido a la importancia de formar bachilleres que sepan adaptarse a las necesidades cambiantes del mundo actual, regido por la globalización y la constante evolución de la tecnología. Además de contribuir a que la planta docente sepa asimilar adecuadamente los cambios a los cuales se ha sometido la institución y pueda de esta manera, ayudar al estudiantado en el proceso de aceptación de los mismos.

- **Pasos para ser desarrollada:**

Paso 1. Reunión de la directora con la planta docente que forma parte de los equipos dinamizadores, para la creación y planificación del *equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje*.

Paso 2. Realizar asamblea general dirigida por la dirección, en coordinación con los equipos dinamizadores y el CDE del sector maestros; con la planta docente, para presentar la propuesta del nuevo *equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje*.

Paso 3. Elegir democráticamente y por votación, a tres personas integrantes, del *equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje*. Realizando acta para dejar constancia del acuerdo llegado en dicha asamblea.

Paso 4. Reunión de la directora, con los miembros de los equipos dinamizadores y del nuevo *equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los*

procesos de enseñanza y aprendizaje. Para establecer las temáticas a desarrollar en los círculos de estudio, concernientes a la aplicación de la gestión del cambio; de tal manera que se encuentren capacitados para promover, capacitar y supervisar su aplicación entre los miembros de la planta docente.

Paso 5. Realización de círculos de estudio por el equipo *dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje*. En los cuales se capacite a la planta docente sobre la importancia de la gestión del cambio, en el desarrollo de sus labores y su respectiva aplicación en las aulas.

- **Beneficios:**

1. Planta docente comprometida y capacitada, en la aplicación de la gestión del cambio en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
2. Planta docente motivada a brindar apoyo a la dirección, en la implementación de la gestión del cambio.
3. Estudiantado motivado con los cambios implementados en la institución.
4. Estudiantado comprometido en aprender cómo aplicar la gestión del cambio educativo en sus aprendizajes, con el respectivo apoyo de la planta docente.

- **Personas responsables de ejecutarla:** directora del Complejo Educativo de Jucuapa, equipos dinamizadores y planta docente.

- **Recursos a utilizar:** Material didáctico y recursos tecnológicos que posee la institución educativa.

5.2.2. Estrategia #2. Realización de reuniones mensuales con la planta docente de bachillerato, organizadas por la dirección para el fortalecimiento del liderazgo en la institución

- **Explicación:**

Es importante destacar que el uno de los propósitos principales de esta estrategia, es contribuir a que la dirección pueda consolidar su liderazgo y de esta manera ayudar a que cuente con el apoyo integral de la planta docente del Complejo Educativo de Jucuapa, en la realización de su gestión.

Debido a los cambios frecuentes en la dirección, para la planta docente es necesario adaptarse al estilo de liderazgo, de la nueva gestión directiva; para lo cual, es recomendable realizar reuniones mensuales, organizadas por la directora actual; con el propósito de conocer: las inquietudes, puntos de vista, diversidad de opiniones y necesidades de la institución. Para poder crear soluciones en equipo y seleccionar las que sean más efectivas para solventar las diferentes problemáticas; de esta forma las personas miembros de la organización, se sentirían incluidas y protagonistas de la implementación de la gestión del cambio en la institución, además de fomentar el liderazgo en los integrantes de la planta docente.

- **Pasos para ser desarrollada:**

Paso 1. La directora realizará las agendas a ser tratadas en las reuniones mensuales.

Paso 2. La directora abrirá espacios para que los miembros de la planta docente, expresen la efectividad de las soluciones, acordadas en la reunión mensual previa.

Paso 3. La directora preparará temáticas cortas sobre la importancia de fomentar el liderazgo.

Paso 4. La directora será la responsable de realizar las convocatorias para la realización de las reuniones mensuales.

Paso 5. La directora dará inicio a las agendas de las reuniones e impartirá las temáticas sobre la importancia de fomentar el liderazgo.

Paso 6. La directora abrirá espacios de opiniones a la planta docente, sobre las temáticas impartidas.

Paso 7. La directora abrirá espacios para que la planta docente, comente sobre las diversas problemáticas en el desarrollo de su labor dentro de la institución.

Paso 8. En condiciones de respeto y armonía, se generarán discusiones sobre las alternativas más acertadas, para darle solución a las problemáticas manifiestas.

Paso 9. Se establecerán acuerdos sobre las soluciones a las problemáticas planteadas.

- **Beneficios:**

1. La planta docente se sentiría motivada, por la importancia que brinda la dirección al escuchar las problemáticas en el desarrollo de sus labores, opiniones y sugerencias al respecto.
2. La directora, crearía canales de comunicación fluidos con la planta docente, promoviendo un clima laboral en condiciones de igualdad y respeto.
3. La directora se posicionaría en su papel de líder principal de la institución educativa, al gestionar las soluciones acordadas en las reuniones con la planta docente.
Ganándose el respeto y confianza del personal a cargo.
4. Las reuniones mensuales, permitirían en surgimiento de nuevos líderes y lideresas en la planta docente, que sean capaces de apoyar a la dirección en la aplicación de la gestión del cambio educativo.

- **Personas responsables de ejecutarla:** Directora y planta docente de bachillerato.

- **Recursos a utilizar:** Papelería, material didáctico y recursos tecnológicos pertenecientes a la institución educativa.

5.2.3. Estrategia #3. Involucramiento del nivel central del MINEDUCYT, para mejorar el inventario de recursos tecnológicos en la institución educativa

- **Explicación:**

Actualmente en el Complejo Educativo de Jucuapa, se cuenta con recursos tecnológicos como: computadoras de escritorio y portátiles, proyectores, pantallas de televisión, equipo de sonido para amenizar actos, impresoras, fotocopiadoras y servicio de internet.

Sin embargo, por tratarse de un complejo educativo, que brinda servicios desde parvularia hasta bachillerato, los recursos tecnológicos que posee la institución son insuficientes; para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa durante el desarrollo de las clases y, adicionalmente el servicio de internet es deficiente. Por tal razón, la directora debe realizar gestiones en coordinación con el nivel central del MINEDUCYT, para solventar las necesidades tecnológicas que posee la institución educativa.

Aunque es importante acotar que son necesidades propias del complejo educativo, debido a que la directora, planta docente y estudiantado; cuentan con las computadoras portátiles y tablets proporcionadas por el MINEDUCYT.

- **Beneficios a obtener:** Internet eficiente, para la realización de los procesos de enseñanza y aprendizaje durante las clases brindadas en la institución educativa, aumento del inventario de recursos tecnológicos de la institución; de tal forma que se facilite el desarrollo de contenidos en la jornada laboral de la planta docente.

- **Personas responsables de ejecutarla:** Nivel central del MINEDUCYT y directora del Complejo Educativo de Jucuapa.

5.2.4. Estrategia #4. Promoción del Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza

- **Explicación:**

El Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza, fue creado en el año 2019, siendo el primer bachillerato en esta opción a nivel nacional; brindándole la oportunidad a los jóvenes de la comunidad jucuapense y de ciudades aledañas; la oportunidad de poder estudiar una alternativa diferente e innovadora; que les permita desarrollar sus habilidades artísticas. Además de generar una opción diferente en el área laboral y universitaria; contribuyendo a la sociedad, con el fomento de la cultura a través de las artes.

Considerando lo anterior, resulta de suma importancia promover esta opción de bachillerato; debido a que se ha tenido una disminución significativa en el estudiantado; en el período escolar 2024 no se registró matrícula en primer año de bachillerato, poniendo en riesgo su existencia y solo se cuenta con una matrícula de 9 estudiantes en segundo año.

- **Pasos para ser desarrollada:**

Paso 1. Reunión entre la directora y la planta docente del Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza, para planear estrategias que logren incrementar la matrícula de estudiantado inscrito.

Paso 2. Reunión general de padres de familia de los diferentes niveles educativos del Complejo Educativo de Jucuapa; para promover el Bachillerato Técnico Vocacional en

Música y Danza; de tal manera que los niños y niñas que tengan habilidades natas en las artes, puedan desarrollarlas al estudiar dicha opción de bachillerato.

Paso 3. Promoción del Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza, en las redes sociales.

Paso 4. Visitas a centros escolares del Distrito de Jucuapa, Usulután Norte, para promover el bachillerato entre los estudiantes de noveno grado.

Paso 5. La realización de festivales artísticos en los espacios públicos, del Distrito de Jucuapa, Usulután Norte; con el propósito de que la comunidad pueda apreciar el desarrollo de las habilidades en música y danza del estudiantado de dicha opción de bachillerato y, de esta manera atraer más estudiantes que contribuyan a incrementar la matrícula.

Paso 6. Gestión de la dirección en coordinación con la planta docente del Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza, para la realización de presentaciones en las televisoras de la zona oriental del país, en televisión por cable y en la transmisión de festivales en tiempo real, en las principales redes sociales.

- **Beneficios:** Aumento de la matrícula en el Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza, desarrollo de habilidades artísticas para el nuevo estudiantado inscrito, motivación estudiantil y motivación en la planta docente.
- **Personas responsables de ejecutarla:** La directora, planta docente, padres de familia y estudiantado del Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza.
- **Recursos a utilizar:** Papelería, material didáctico, recursos tecnológicos y viáticos provistos por la institución educativa.

5.2.5. Estrategia #5. Realización de capacitación: “La importancia de la cultura organizacional para las instituciones educativas exitosas”

- **Explicación:**

Como ya se ha mencionado anteriormente, se han producido cambios frecuentes de directores, en los últimos tres años; esta situación ha desestabilizado a la planta docente del Complejo Educativo de Jucuapa, debido a que ha tenido que adaptarse a diferentes estilos de liderazgo, provocando preocupación e incertidumbre, con respecto al proceso de adaptación de cada nueva gestión directiva.

Esto ha provocado alteraciones en la cultura organizacional de la institución educativa, afectando la estabilidad de las personas integrantes de la organización; por lo que ha resultado difícil mantener un clima laboral armonioso.

Considerando lo anterior, es importante concientizar a la planta docente, sobre la importancia de generar una cultura organizacional para garantizar el éxito en los diversos procesos que se llevan a cabo en la institución educativa. Y, esto se puede lograr concientizando a las personas miembros de la organización, capacitándoles sobre la necesidad de promover una sana cultura organizacional, para lograr la excelencia académica.

- **Pasos para ser desarrollada:**

Paso 1. Presentar la propuesta de la capacitación: “La importancia de la cultura organizacional para las instituciones educativas exitosas”, a la directora del Complejo Educativo de Jucuapa.

Paso 2. Planificar la realización de la capacitación con la directora del Complejo Educativo de Jucuapa, de acuerdo a su agenda de trabajo y a la disponibilidad de tiempo

de la planta docente de bachillerato (se realizará a finales del mes de agosto, aún no hay fecha definida).

Paso 3. Preparar la temática a exponer.

Paso 4. Realizar la capacitación: “La importancia de la cultura organizacional para las instituciones educativas exitosas”

Paso 5. Abrir espacio de opiniones entre los participantes, para que puedan expresar sus dudas respecto a la temática expuestas.

Paso 6. Responder a las inquietudes y retroalimentar aspectos que no hayan quedado claros.

Paso 7. Dejar canales de comunicación abiertos con la directora de la institución educativa y brindar asesorías cada vez que sean requeridas.

- **Beneficios:**

1. Canales de comunicación abiertos entre la dirección y la planta docente.
2. Planta docente concientizada, sobre la importancia de promover un clima laboral armonioso.
3. Personas miembros de la organización comprometidas a lograr una cultura organizacional, que les permita tener una institución educativa exitosa.

- **Personas responsables de ejecutarla:** directora del Complejo Educativo de Jucuapa, planta docente del nivel de educación media, maestrante a cargo de la investigación.

- **Recursos a utilizar:** Herramientas digitales, internet, plataformas virtuales, equipo tecnológico que posee la institución, material didáctico, papelería.

5.2.6. Estrategia #6. Realización de círculos de estudio, con temáticas que contribuyan a la actualización de contenidos y a la aplicación de la gestión del cambio educativo por parte de la planta docente.

- **Explicación:**

De acuerdo a los análisis de los datos recolectados en el proceso de investigación, es importante que la planta docente actualice los contenidos, para poder brindar al estudiantado, conocimientos que les sean de utilidad en su diario vivir y en sus proyectos académicos futuros. Contribuyendo de esta manera con la aplicación de la gestión del cambio educativo, durante el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje;

Considerando lo anterior, el equipo dinamizador pedagógico en coordinación con el equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en coordinación con la dirección. Pueden planificar e impartir temáticas innovadoras, para que la planta docente de bachillerato, actualice los conocimientos a ser impartidos en clases y de esta forma contribuir al desarrollo de la aplicación de la gestión del cambio en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- **Beneficios:**

1. Clases más dinámicas y creativas, que fomenten la gestión del cambio educativo.
2. Estudiantes con una mejor preparación académica.
3. Planta docente motivada, en la investigación de contenidos novedosos para impartir en clases.

- **Personas responsables de ejecutarla:** directora, Planta docente de bachillerato, equipo dinamizador pedagógico y equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- **Recursos a utilizar:** Material didáctico, internet, recursos tecnológicos.

5.2.7. Estrategia #7. Realización de conferencia para la comunidad educativa de bachillerato del Complejo Educativo de Jucuapa: “La importancia de la gestión del cambio en los procesos de enseñanza y aprendizaje”

- **Explicación:**

La aceptación de los nuevos cambios implementados en el Complejo Educativo de Jucuapa, como, por ejemplo; la incorporación de nuevos docentes en el nivel de educación media, los cambios en la metodología de enseñanza y la nueva gestión directiva. Han generado incertidumbre en el estudiantado de bachillerato, debido a que ya estaban acostumbrados a los procesos de enseñanza y aprendizaje brindados en años anteriores, incluyendo un clima organizacional diferente al actual y una forma distinta de manejar las actividades administrativas de la institución.

Para la planta docente también ha sido difícil asimilar los cambios realizados en el complejo educativo, con respecto a los cambios frecuentes en la dirección y para la nueva directora, tampoco ha sido fácil lograr la aceptación de la comunidad educativa; enfatizando también la necesidad de un mayor involucramiento de los padres y madres de familia, en el desarrollo académico del estudiantado.

Es importante instruirlos sobre la importancia de los cambios dentro de toda organización, para lograr el éxito en la planificación escolar anual, para brindar mejores ambientes de aprendizaje, desarrollar la innovación educativa; así como continuar promoviendo adecuadamente la inclusión y la equidad, en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Lo anterior se puede lograr, a través de la realización de una conferencia exclusiva para la comunidad educativa de bachillerato (dirección, planta docente, estudiantado, padres y madres de familia del nivel de educación media), titulada: “La importancia de la gestión del cambio en los procesos de enseñanza y aprendizaje”. Con el propósito principal de solventar sus inquietudes, concientizarles sobre la importancia de implementar cambios en la institución para mejorar la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- **Pasos para ser desarrollada:**

Paso 1. Reunión organizada por la directora con el equipo dinamizador pedagógico y el equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Con el propósito de planificar la conferencia y preparar las temáticas a tratar con la comunidad educativa de bachillerato.

Paso 2. Reunión de la directora con el CDE (Consejo Directivo Escolar) para presentarles la propuesta de la conferencia, la temática a impartir, la agenda a desarrollar, establecer el presupuesto: refrigerios, material didáctico de la temática a desarrollar, gastos por realización de publicidad interna; incluyendo artículos promocionales (llaveros, lapiceros, cuadernos, brochures, banners promocionando la conferencia, entre otros).

Paso 3. Establecimiento de acuerdos y realización de acta.

Paso 4. El equipo dinamizador de gestión en coordinación con la directora, se encargarán de realizar la negociación con los proveedores para: refrigerios y artículos promocionales.

Paso 5. Realización de reunión con el CDE y los equipos dinamizadores, para la asignación de funciones: equipo designado para la decoración de la cancha donde se desarrollará la conferencia, equipo designado para recibir y entregar los refrigerios,

equipo encargado de dirigir el programa del evento, equipo encargado de realizar la temática y equipo encargado de la entrega de artículos promocionales.

Paso 6. Realización de la conferencia: “La importancia de la gestión del cambio en los procesos de enseñanza y aprendizaje”.

- **Beneficios:**

1. Fomento del liderazgo en el estudiantado de bachillerato.
2. Aceptación de la gestión del cambio por parte de la comunidad educativa de bachillerato.
3. Estudiantado motivado y dispuesto a colaborar en la aplicación de la gestión del cambio.
4. Mejoras en el rendimiento académico.
5. Fomento de la inclusión y la equidad en el estudiantado de bachillerato.
6. Padres de familia involucrados activamente en la educación del estudiantado de bachillerato.
7. Docentes motivados y comprometidos con la excelencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje, dispuestos a colaborar con la dirección en el cumplimiento integral de la planificación anual.

- **Personas responsables de ejecutarla:** directora, CDE (Consejo Directivo Escolar), planta docente y estudiantado de bachillerato.

- **Recursos a utilizar:** inventario de mobiliario y materiales para la realización de actos cívicos y de otra índole, recursos tecnológicos y porcentaje del presupuesto escolar anual aprobado por el CDE.

5.2.8. Estrategia #8. (derivada de las categorías emergentes). “Talleres de resiliencia a los cambios institucionales”, para el estudiantado de bachillerato

- **Explicación:**

Es importante brindarle seguimiento al estudiantado de bachillerato, de esta forma, se contribuiría a superar de manera integral la incertidumbre que les podrían generar la implementación de cambios presentes y futuros en sus entornos educativos; a través de la realización de talleres de resiliencia a los cambios institucionales, debido a que el estudiantado es el más susceptible con respecto a la planta docente, en la aceptación de los mencionados cambios y esto se ve reflejado en su rendimiento académico.

Considerando lo anterior, es responsabilidad de la dirección, en coordinación con la planta docente y padres de familia, cuidar la estabilidad emocional de los adolescentes; con el propósito principal de no afectar su motivación hacia la educación, para que puedan ser partícipes de los procesos de enseñanza y aprendizaje en ambientes armoniosos, en los cuales sean respetados sus ritmos de aprendizaje.

- **Pasos a desarrollar:**

Paso 1. Reunión de la directora con el equipo dinamizador pedagógico y con el equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, para planificar la realización de dos talleres mensuales los días sábados, para el estudiantado de bachillerato.

Paso 2. Reunión de la directora con el equipo dinamizador pedagógico y con el equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, para desarrollar un temario con temáticas relacionadas a la

aceptación del cambio en los procesos educativos, resaltando la resiliencia ante los cambios que tendrán que enfrentar, en la vida en general; como una forma de prepararlos psicológicamente, para la vida universitaria o laboral.

Paso 3. Reunión de la dirección con el CDE sector maestros, para comunicarles la realización de los talleres de resiliencia para el estudiantado de bachillerato y darles detalles sobre estos, para contar con su apoyo en la organización y financiamiento.

Paso 4. Reunión de la dirección con los padres de familia del estudiantado de bachillerato, para notificarles a asistencia obligatoria dos sábados en la mañana al mes, para recibir los talleres sobre los “Talleres de resiliencia a los cambios institucionales”. Explicándoles con el apoyo del equipo dinamizador pedagógico y el equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, la importancia en la salud emocional del estudiantado, de aprender a tener resiliencia en la aceptación de los cambios que deben afrontar a lo largo de sus vidas, no solo a nivel educativo.

Paso 5. Realización 2 sábados al mes de los talleres denominados “Talleres de resiliencia a los cambios institucionales”.

- **Beneficios:**

1. Estudiantes motivados y preparados para saber afrontar los cambios que se produzcan en la institución educativa.
2. Estudiantes preparados emocionalmente para saber afrontar los diversos cambios en su diario vivir.
3. Estudiantes con mayor rendimiento académico.

- **Personas responsables para ejecutarla:** Directora, CDE, equipo dinamizador pedagógico y el equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el apoyo de los padres de familia.
- **Recursos a utilizar:** inventario de mobiliario y materiales para la realización de actos cívicos y de otra índole, recursos tecnológicos y porcentaje del presupuesto escolar anual aprobado por el CDE.

5.2.9. Estrategia #9. (derivada de las categorías emergentes). Programa de capacitación en competencias digitales para los docentes

- **Explicación:**

Considerando la necesidad en cuanto al dominio de los recursos tecnológicos en la planta docente y la ausencia de refuerzos y monitoreo por parte de las autoridades educativas; es importante dentro de la aplicación de la gestión del cambio, que las personas miembros de la organización, contribuyan a superar esta área de oportunidad. Con el apoyo de la dirección y de los equipos dinamizadores, se podría crear un programa de capacitaciones, para la planta docente que manifiesta tener dificultades en el manejo de la tecnología; como parte importante de la aplicación de la gestión del cambio educativo, en la parte específica del trabajo en equipo y la profesionalización docente.

- **Pasos para ser desarrollada:**

Paso1. Reunión de la dirección con los miembros de la planta docente que imparten la asignatura de Informática en bachillerato, el equipo dinamizador pedagógico y con el equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Para planificar un programa de capacitación en competencias

digitales para los docentes que tengan deficiencias en el dominio de las herramientas digitales, que se realice una vez a la semana, durante dos horas los días sábados.

Paso 2. Reunión de la dirección con los miembros de la planta docente que imparten la asignatura de Informática en bachillerato, el equipo dinamizador pedagógico y con el equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Para planificar las temáticas a impartir sobre el manejo adecuado de las herramientas digitales.

Paso 3. Reunión de la dirección con la planta docente, para notificarles sobre la creación del programa de capacitación en competencias digitales y abrir listado de miembros de la planta docente que se inscribirán en el mismo.

Paso 4. Inicio del programa de capacitación en competencias digitales, para los docentes.

- **Beneficios:**

1. Planta docente motivada y con las herramientas necesarias para desarrollar eficientemente los procesos de enseñanza y aprendizaje.
2. Planta docente con dominio de los recursos tecnológicos.
3. Contribuir con la profesionalización docente.

- **Personas responsables para ejecutarla:**

Dirección con los miembros de la planta docente que imparten la asignatura de Informática en bachillerato, el equipo dinamizador pedagógico y el equipo dinamizador para la promoción de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

- **Recursos a utilizar:**

Computadoras portátiles brindadas por el MINECUCYT y servicio de internet.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta F, S. F., & Barrios C, M. A. (2023). *Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativa.*

Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva

Etapa 2.0, 27(2), 48–72. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i2.1863>

Armoa Q., M. D., (2020). *La gestión del cambio en Instituciones Educativas públicas de la Ciudad de Pilar.* Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

Universidad Nacional del Pilar.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/222/296>

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (1983). Decreto No. 38 de 1983.

Constitución de la República de El Salvador.

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/>

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

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2023). Decreto No. 431 de 2023.

Ley Crecer Juntos.

https://crecerjuntos.gob.sv/dist/documents/DECRETO_LEY.pdf

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2006). Decreto No 665 de 1996.

Ley de la Carrera Docente.

<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mined/documents/558611/download>

Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador. (1990). Decreto N° 917 de 1996.

Ley General de Educación.

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/>

[171117_072916405_archivo_documento_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072916405_archivo_documento_legislativo.pdf)

Blog Educalink. (2021, 28 de septiembre). ***Proceso de enseñanza aprendizaje/***

¿Qué es un proceso de enseñanza aprendizaje?

<https://www.educalinkapp.com/blog/proceso-de-ensenanza-aprendizaje/>

Consejo Nacional de Educación (CONED). (2016). ***Plan El Salvador Educado.***

Por el derecho a una educación de calidad. Gobierno de El Salvador.

<https://acortar.link/ZsHifi>

Díaz-Garay, I. del S., Narváez-Escorcía, I. T., & Amaya-De Armas, T. (2020).

El proyecto de vida como competencia básica en la formación integral de

estudiantes de educación media. Rev.investig. desarro. innov., 11 (1), 113-126.

<https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n1.2020.11687>

Diéguez-Batista, R. Riol-Hernández, M. y De León Galbán, T. M. (2021).

Formación y superación del profesorado desde el proceso de profesionalización

docente. Revista Educación y Sociedad. ISSN: 1811- 9034 RNPS: 2073. 19. 138-

155. <https://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/view/1989/3244>

Esquivel, H., J., Martínez P., G., & Hernández, F. S. (2020). ***Clima organizacional.***

aspectos básicos de su origen y definición. revista ciencias de la documentación

ISSN. 0719-5753 volumen 6 – Número 2. México. <https://n9.cl/zqkia>

Fajardo P., E. y Cervantes E., L. C. (2020). ***Modernización de la educación virtual***

y su incidencia en el contexto de las tecnologías de la información y la

comunicación. Academia y Virtualidad. Revista Academia y Virtualidad.

Vol.13(2), 103-116. Editorial Neogranadina. <https://doi.org/10.18359/ravi.4724>

Fullan. M. (2020). ***La gestión del cambio y la autoevaluación institucional.***

Ministerio de Educación. Perú.

<http://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/handle/20.500.12982/6351>

González, G., T. & Cano. A., A. (2010). ***Introducción al análisis de datos en***

investigación cualitativa: Tipos de análisis y proceso de codificación (II).

NURE Investigación.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=21890>

Guevara G., H. E., Huarachi Q., L. A., Lozano Z., G. A., & Vértiz O., J. J. (2021).

Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia.

Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 26. Núm. 93. Universidad del Zulia.

www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223012

Hargreaves, A., Shirley, D. (2012). *La cuarta vía. El prometedor futuro del*

cambio educativo. Barcelona: Ediciones Octaedro.

<https://octaedro.com/libro/la-cuarta-via/>

Hernández M., A. L. (2020). *La transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje*

en centros educativos salvadoreños. Revista Conocimiento Educativo. Volumen 7.

<https://doi.org/10.5377/ce.v7i0.10033>

Hernández-Sampieri, R., Mendoza T., C. P. (2018). *Metodología de la Investigación:*

las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGRAW-HILL.

Interamericana Editores, s.a. de c. v. ISBN: 978-1-4562-6096-5. Ciudad de

México. México. <https://bit.ly/49WDmzV>

Lauphan, W. (2006). *El dato científico y la matriz de datos*. Cátedra de Metodología de la Investigación. Facultad de Ciencias Agropecuarias. Universidad nacional de entre ríos. Argentina. <https://osf.io/7nsa8/download>

Mendoza Y., M. M., León Q., X. P., Gilar C., R., & Vizcaíno M., F. M. (2022).

Gestión del proceso enseñanza-aprendizaje: estilos de aprendizaje y rendimiento académico. Universidad del Zulia. Revista Venezolana de Gerencia, 27(Especial 7), 281-296. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.19>

Ministerio de Educación. (2008). *Currículo al servicio del aprendizaje*.

Aprendizaje por competencias. Gobierno de El Salvador.

https://www.mined.gob.sv/wp-content/uploads/download-manager-files/curriculo_al_servicio_del_aprendizaje_0_F.pdf

Ministerio de Educación (MINED). (2008). *Dirección Escolar Efectiva. Documento 4*. Gestión Escolar Efectiva. Gobierno de El Salvador.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, MINEDUCYT. (2022).

Manual de Diseño-Mi Nueva Escuela. para Centros Educativos del sector público del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología Dirección de Infraestructura

Educativa. Gobierno de El Salvador. <https://n9.cl/21bse>

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, MINEDUCYT. (2024).

<https://www.mined.gob.sv/>

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (2021). *Plan Torogoz/*

Plan Estratégico Institucional 2019-2024. Gobierno de El Salvador.

[https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/el_salvador -
_plan_torogoz_final_v20-04-21.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/el_salvador_-_plan_torogoz_final_v20-04-21.pdf)

Ministerio de Educación (2023). *Reforma educativa: Mi Nueva Escuela*.

Resignificando y reconfigurando la educación de El Salvador /Uso de la evidencia para el cambio institucional en la educación. Gobierno de El Salvador.

[https://www.summaedu.org/wp-content/uploads/2023/09/Ministerio-de-Educacion-
ESA_Uso-de-Envidencia_Sept-2023.pdf](https://www.summaedu.org/wp-content/uploads/2023/09/Ministerio-de-Educacion-ESA_Uso-de-Envidencia_Sept-2023.pdf)

Miranda B., S., & Ortiz B., J. A. (2020). *Los paradigmas de la investigación:*

un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación

educativa. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo.

Ride. ISSN 2007-7467. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717>

Ospina R., D. A, Burgos L., S. B., & López C., C. S. (2018). *Innovación, Gerencia y Gestión de la Educación*. Centro Editorial Universidad Católica de Manizales. Carrera 23 No. 60-63. ISBN: 978-958-8022-90-1. Manizales, Caldas. Colombia.
<http://www.ucm.edu.co/centro-editorial/>

Osorio, L., Vidanovic, A. & Finol, M. (2021). *Elementos del proceso de enseñanza – aprendizaje y su interacción en el ámbito educativo*. Revista Científica Qualitas, Vol. 23, p. 001 – 011. Quito-Ecuador.
<https://doi.org/10.55867/qual23.01>

Pacheco, P. M. (2021). *Gestión del cambio planeado en docente de instituciones educativas públicas*. *Revista Encuentros*. Volumen 19. Universidad Autónoma del Caribe. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2446>

Paukner N., F. I., Palma I., F., & Quezada E., C. (2024). *La cuarta vía y la cuarta vía global. Una revisión sistemática*. Revista Científica UISRAEL, 11(1), 179–192. Quito-Ecuador. <https://doi.org/10.35290/rcui.v11n1.2023.962>

Romero M., G. M., (2018). *Calidad educativa: engranaje entre la gestión*

del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes

de aprendizaje. REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación.

Universidad Católica de la Santísima Concepción Chile.

<https://doi.org/10.21703/rexe.20181735romero6>

SITEAL/UNESCO (2023). *Inclusión y equidad en educación*.

Panorama regional. https://siteal.iiep.unesco.org/eje/inclusion_y_equidad

SITEAL-UNESCO. (2021). *Resumen del marco normativo y estructura*

del sistema educativo nacional. El Salvador en educación.

https://siteal.iiep.unesco.org/pais/educacion-pdf/e.l_salvador

Valle, A., Manrique, L. Revilla, D. (2022). *La Investigación descriptiva con*

enfoque cualitativo en educación. Primera edición digital, marzo 2022. ISBN: 978-

612-48875-0-5. Facultad de Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú.

<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/18455>

ANEXOS

Anexo 1: Tabla # 9. Guía de entrevista para la dirección

 <p>Universidad Pedagógica de El Salvador, “Dr. Luis Alonso Aparicio” ●●●●</p> <p>Maestría en Administración de la Educación</p>	CATEGORÍAS
<p>Tema: Aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p> <p>Objetivo del estudio: Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p>	
<p>Tenga un buen día respetable Directora, reciba saludos cordiales; la presente entrevista constituye parte importante del trabajo de tesis, en cuanto a la recolección de información pertinente al tema de investigación. Para optar al título de Maestra en Administración de la Educación.; por lo cual se le agradece el tiempo dedicado a responder cada pregunta y se le solicita permiso de grabar la entrevista.</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué entiende por gestión del cambio educativo? 2. ¿Cómo la dirección, ha implementado la gestión del cambio educativo en la planificación anual de la institución? 3. ¿Qué tipo de esfuerzos realiza la dirección para mejorar los procesos administrativos? 4. ¿Qué estrategias utiliza para mantener un clima laboral agradable y canales de comunicación abiertos con la planta docente? 5. ¿De qué forma la planta docente de bachillerato apoya a la dirección en los cambios e innovaciones que se realizan en la institución? 	<p>Gestión del cambio</p> <p>Gerencia educativa</p> <p>Renovación de los procesos administrativos.</p> <p>Clima organizacional.</p> <p>Apoyo a la dirección en la gestión pedagógica.</p>

<p>6. ¿Qué tipo de apoyo le brinda la dirección a la planta docente de bachillerato, en cuanto a capacitaciones en temas relacionados con la innovación, dominio de recursos tecnológicos, mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje y normativa legal; con el respectivo apoyo de las autoridades educativas?</p>	<p>Profesionalización docente.</p>
<p>7. ¿De qué manera la dirección se encuentra trabajando en la innovación y mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje en bachillerato?</p>	<p>Gestión directiva más eficiente y comprometida con la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>
<p>8. ¿En qué forma la planta docente de bachillerato utiliza los recursos tecnológicos en las aulas?</p>	<p>Supervisión y seguimiento de las capacitaciones sobre la utilización de recursos tecnológicos.</p>
<p>9. ¿En qué forma el estudiantado de bachillerato utiliza los recursos tecnológicos en el desarrollo de las clases?</p>	<p>Mayor frecuencia de visitas de la dirección a las aulas.</p>
<p>10. ¿Qué áreas académicas de los programas educativos de bachillerato considera que se deben reforzar para mejorar el rendimiento académico en el estudiantado?</p>	<p>Capacitaciones a la planta docente sobre innovación en los contenidos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Tabla # 10. Guía de entrevista para la planta docente de educación media

 Universidad Pedagógica de El Salvador, “Dr. Luis Alonso Aparicio”  <p style="text-align: center;">Maestría en Administración de la Educación</p>	CATEGORÍAS
<p>Tema: Aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p> <p>Objetivo del estudio: Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p>	
<p>Tenga un buen día respetable Docente, reciba saludos cordiales; la presente entrevista constituye parte importante del trabajo de tesis, en cuanto a la recolección de información, pertinente al tema de investigación. Para optar al título de Maestra en Administración de la Educación, por lo cual se le agradece el tiempo dedicado a responder cada pregunta y se le solicita permiso de grabar la entrevista.</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué entiende por gestión del cambio educativo? 2. ¿Podría explicar cómo la dirección promueve la gestión del cambio y la innovación en la institución educativa? 3. ¿De qué manera la dirección promueve canales de comunicación abiertos con la planta docente y un ambiente de trabajo agradable? 4. ¿En qué forma la dirección en coordinación con las autoridades educativas, le brindan apoyo en cuanto a capacitaciones en temas relacionados con la innovación, dominio de recursos tecnológicos, mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, actualización de conocimientos y normativa legal? 5. ¿Qué tipo de cambios para la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje en bachillerato, considera usted que debe impulsar la dirección? 	<p>Gestión del cambio.</p> <p>Innovación educativa.</p> <p>Fomento de clima laboral armonioso.</p> <p>Capacitaciones a la planta docente para su desarrollo profesional y personal.</p> <p>Gestión directiva más eficiente y comprometida con la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>

<p>6. ¿Cómo utiliza los recursos tecnológicos para el desarrollo de los contenidos durante las clases?</p>	<p>Promoción del uso de recursos tecnológicos en el estudiantado.</p>
<p>7. ¿Qué estrategias utiliza usted para motivar al estudiantado, de manera que se desarrolle el liderazgo, carácter investigativo y pensamiento crítico?</p>	<p>Promoción en la planta docente sobre la importancia del desarrollo del pensamiento crítico en el estudiantado.</p>
<p>8. ¿Podría explicar las formas en que utiliza la innovación educativa y la creatividad en el desarrollo de contenidos, clases y evaluaciones; para mejorar el rendimiento académico del estudiantado?</p>	<p>Desarrollo de habilidades, destrezas académicas y vocacionales en el estudiantado.</p>
<p>9. ¿Podría explicar cómo se siente el estudiantado con respecto a los cambios que se implementan en la institución educativa?</p>	<p>Promoción de la buena comunicación entre la planta docente y el estudiantado.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Tabla # 11. Guía de entrevista para el estudiantado de educación media

 <p>Universidad Pedagógica de El Salvador, “Dr. Luis Alonso Aparicio”</p> <p>Maestría en Administración de la Educación</p>	
<p>Tema: Aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p> <p>Objetivo del estudio: Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p>	
<p>Saludos para el entrevistado: Tenga un buen día, reciba un cordial saludo; la presente entrevista constituye parte importante del trabajo de tesis, en cuanto a la recolección de información, pertinente al tema de investigación. Para optar al título de Maestra en Administración de la Educación, por lo cual se le agradece el tiempo dedicado a responder cada pregunta y se le solicita permiso de grabar la entrevista.</p>	<p>CATEGORÍAS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se siente respecto a los cambios que se han producido en la institución educativa? 2. ¿Podría explicar cómo utiliza usted los recursos tecnológicos para la realización de sus actividades y tareas académicas? 3. ¿De qué manera la planta docente utiliza los recursos tecnológicos para impartir clases? 4. ¿Podría explicar en qué forma la planta docente le ayuda a mejorar su rendimiento académico? 5. ¿De qué manera la planta docente utiliza la creatividad e innovación durante el desarrollo de las clases? 6. ¿Podría explicar de qué forma la planta docente le motiva a ser un líder, a tener pensamiento crítico y carácter investigativo? 	<p>Gestión del cambio.</p> <p>Utilización de los recursos tecnológicos.</p> <p>La planta docente tiene un mayor dominio de las herramientas digitales.</p> <p>Énfasis en la mejora del rendimiento académico.</p> <p>La planta docente está motivada para implementar la gestión del cambio educativo.</p> <p>El estudiantado valora que la planta docente sea más abierta al diálogo.</p>

<p>7. ¿Por favor explique cuáles son las áreas que debería mejorar la planta docente, para tener una mayor calidad en los contenidos que se imparten durante las clases?</p>	<p>El estudiantado considera que las temáticas son innovadoras.</p>
<p>8. ¿De qué forma se promueve la inclusión y la equidad en la institución educativa?</p>	<p>Inclusión y equidad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Tabla #12. Matriz de análisis de datos de la entrevista realizada a la

Directora del Complejo Educativo de Jucuapa

La siguiente tabla de análisis, contiene las respuestas y análisis, de la guía de entrevista con preguntas abiertas; realizada a la directora del Complejo Educativo de Jucuapa, para lo cual se realizó una codificación por colores y códigos de la participante, objetivos a cumplir, con sus respectivas categorías y subcategoría. (Hipervínculo para el tema **4.1. Descripción e interpretación de las matrices de análisis de datos**).

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS DURANTE ENTREVISTA					
PREGUNTAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	RESPUESTAS DCEJ (Directora del Complejo Educativo de Jucuapa)	ANAÁLISIS
¿Qué entiende por gestión del cambio educativo?	OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután	OGC 1. Gestión del cambio	OGS 1. Procesos institucionales eficientes por la adecuada aplicación del cambio	Son las diferentes acciones que se realizan para mejorar los procesos administrativos y académicos, de toda institución educativa.	Se puede establecer, que la directora del Complejo Educativo de Jucuapa, tiene conocimientos claros y un concepto muy acertado de la gestión del cambio educativo.
¿Cómo la dirección, ha implementado la gestión del cambio educativo en la planificación anual de la institución?		OGC 5. Gerencia educativa	OGS 5. Gestión administrativa eficiente y eficaz	Se ha implementado a través de la inclusión y convergencia de ideas entre la planta docente, estudiantado y padres de familia. Con el propósito de dar un cumplimiento efectivo a las metas anuales de la institución.	De acuerdo al análisis de cómo se ha implementado la gestión del cambio educativo en la planificación anual de la institución, por parte de la directora. Se puede establecer, que se han realizado esfuerzos significativos, mediante la inclusión y participación efectiva de la dirección, planta docente y padres de familia.

<p>¿Qué estrategias utiliza para mantener un clima laboral agradable y canales de comunicación abiertos con la planta docente?</p>		<p>OGC 6. Clima organizacional</p>	<p>OGS 6. Planta docente motivada y comprometido con la institución</p>	<p>Manteniendo un acercamiento constante con ellos, para entender sus inquietudes, visitas frecuentes a los salones para conocer las necesidades propias de cada grado y una política de puertas abiertas.</p>	<p>La directora del Complejo Educativo de Jucuapa; realiza esfuerzos por promover un clima laboral agradable y canales de comunicación abiertos con la planta docente. A pesar de ser una nueva gestión, designa una parte importante de su tiempo en supervisar a la planta docente para conocer sus necesidades y tratar de solventarlas.</p>
<p>¿Qué tipo de apoyo le brinda la dirección a la planta docente de bachillerato, en cuanto a capacitaciones en temas relacionados con la innovación, dominio de recursos tecnológicos, mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje y normativa legal; con el respectivo apoyo de las autoridades educativas?</p>		<p>OGC 4. Profesionalización docente</p>	<p>OGS 4. Planta docente calificada, eficiente y eficaz en su labor</p>	<p>Se logra a través del apoyo de los equipos dinamizadores, los cuales son supervisados por la dirección. También, a través de los círculos de estudio, en los cuales la dirección tiene una participación activa, además de facilitar el material didáctico adecuado y manteniendo actualizada la información del MINEDUCYT sobre las diferentes capacitaciones que esta instancia realice. Finalmente gestionando a través del MINEDUCYT, un mayor apoyo para los docentes a los cuales, se les dificulta el uso de las herramientas digitales.</p>	<p>Se puede establecer que la directora del Complejo Educativo de Jucuapa, realiza gestiones productivas, que contribuyen a la profesionalización docente; a través de la coordinación que realiza con el apoyo de los equipos dinamizadores y del nivel central del MINEDUCYT.</p>
<p>¿De qué forma la planta docente de bachillerato apoya a la dirección en los cambios e innovaciones que se</p>	<p>OE1. Determinar las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo</p>	<p>OE1C9. Apoyo a la dirección en la gestión pedagógica</p>	<p>OE1S9. Planta docente equipada con el material didáctico necesario para el desarrollo de sus labores</p>	<p>Facilitándoles el material didáctico, que soliciten de forma puntual y oportuna, para el correcto desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje; también visitando las aulas para conocer a profundidad las necesidades de los estudiantes, acordes a la realidad académica actual.</p>	<p>La directora del Complejo Educativo de Jucuapa, realiza gestiones oportunas para proveer el material didáctico necesario para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje; adicionalmente procura supervisar las aulas para conocer directamente, las necesidades académicas</p>

realizan en la institución?	Educativo de Jucuapa				del estudiantado y procurar brindar soluciones adecuadas.
¿En qué forma el estudiantado de bachillerato utiliza los recursos tecnológicos en el desarrollo de las clases?		OE1C5. Mayor frecuencia de visitas de la dirección a las aulas	OE1S5. Desarrollo adecuado de los programas de estudio durante las clases	En el bachillerato académico en modalidad a distancia, los estudiantes realizan guías que se les asignan semanalmente, para ser entregadas los días sábados. A través de la plataforma virtual GOOGLE CLASSROOM. En la modalidad de bachillerato en música y danza, utilizan herramientas audiovisuales como presentaciones con proyectores, equipo de sonido, micrófonos, computadoras e internet.	Los estudiantes del bachillerato, en las dos modalidades que se imparten en el complejo educativo; utilizan los recursos tecnológicos para el desarrollo adecuado de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
¿Qué áreas académicas de los programas educativos de bachillerato considera que se deben reforzar para mejorar el rendimiento académico en el estudiantado?		OE1C6. Capacitaciones a la planta docente sobre innovación en los contenidos	OE1S6. Planta docente capacitada para desarrollar de forma novedosa los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Aunque el rendimiento académico de los estudiantes es aceptable, es importante siempre reforzar todas las materias, para lograr procesos de enseñanza y aprendizajes integrales, especialmente porque se están preparando para la prueba estandarizada AVANZO.	La planta docente de educación media en coordinación, se esfuerzan por brindar un desarrollo adecuado de los procesos de enseñanza y aprendizaje; teniendo un rendimiento académico aceptable, que podría mejorar. De esta manera, estarían preparados adecuadamente para obtener resultados positivos en la prueba estandarizada AVANZO.
¿Qué tipo de esfuerzos realiza la dirección para mejorar los procesos	OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del	OE3C4.	OE3S4.	Manteniendo todos los documentos actualizados y en regla; siguiendo a cabalidad con las órdenes de la Dirección Departamental de Educación. A pesar de no contar con una secretaria, toda la documentación pedida por el MINEDUCYT se ha entregado dentro de los períodos establecidos para esto.	La directora del Complejo Educativo de Jucuapa, ha mostrado tener eficiencia en el manejo de los diversos procesos administrativos de la institución. Llevando toda la documentación en regla y presentándola a tiempo, cuando las autoridades educativas, así lo han requerido; a pesar de no contar con una

administrativos?	MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje	Renovación de los procesos administrativos	Fluidez en la gestión del cambio a nivel administrativo		secretaria que le asista en sus labores.
¿De qué manera la dirección se encuentra trabajando en la innovación y mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje en bachillerato?		OE3C6. Gestión directiva más eficiente y comprometida con la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	OE3S6. Mejora continua en la calidad del aprendizaje en el nivel de educación media.	Por ser una nueva gestión, no ha sido fácil obtener la confianza de la planta docente. Se ha tenido que implementar un liderazgo democrático, para lograr el apoyo de la comunidad educativa. Se está trabajando con los equipos dinamizadores la manera de implementar la innovación educativa; pero aún hay largo camino por recorrer.	Por tratarse de una nueva gestión, la directora del complejo educativo, se esmera en poner en práctica el liderazgo democrático en la institución. De tal forma, que las diversas opiniones del personal a su cargo sean de provecho para el desarrollo de los diversos procesos que se lleven a cabo dentro de la institución. Aunque hay mucho trabajo por realizar, en cuanto a la innovación educativa, cuenta con el apoyo de los grupos dinamizadores.
¿En qué forma la planta docente de bachillerato utiliza los recursos tecnológicos en las aulas?		OE3C2. Supervisión y seguimiento de las capacitaciones sobre la utilización de recursos tecnológicos	OE3S2. Dominio de las herramientas digitales por parte de la planta docente	El uso de los recursos tecnológicos a nivel de bachillerato dentro de las aulas, es aceptable debido a que las dificultades de este nivel educativo, así lo ameritan. Es necesario que los jóvenes se preparen adecuadamente, para los retos de una sociedad que depende de la tecnología, especialmente a la hora de ingresar a la universidad o al campo laboral.	La utilización de los recursos tecnológicos, por parte del estudiantado de educación media, de acuerdo al análisis derivado de la respuesta de la directora de la institución educativa, es necesario por la carga académica que poseen los estudiantes de bachillerato, al estar preparándose para ingresar a la universidad.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Tabla #13. Códigos de participante, objetivos, categorías y subcategorías de la matriz de análisis de datos de la guía de entrevista realizada a la directora del Complejo Educativo de Jucuapa

La siguiente tabla de codificación, contiene los códigos de los objetivos, categorías y subcategorías utilizados, en la realización de la matriz de análisis de datos de la guía de entrevista, para la directora del Complejo educativo de Jucuapa. (Hipervínculo para el tema **4.1. Descripción e interpretación de las matrices de análisis de datos**).

CÓDIGOS DE PARTICIPANTES	CÓDIGO DE OBJETIVOS	CÓDIGO DE CATEGORÍAS	CÓDIGO DE SUBCATEGORÍAS	COLOR
DCEJ	OG (Objetivo General)	OGC1	OGS1	VERDE
Directora del Complejo Educativo de Jucuapa		OGC4	OGS4	
		OGC5	OGS5	
		OGC6	OGS6	
	OE1 (Objetivo Específico 1)	OE1C5	OE1S5	AZUL
	OE1C6	OE1S6		
	OE1C9	OE1S9		
	OE2 (Objetivo Específico 2)	_____	_____	_____
	OE3 (Objetivo Específico 3)	OE3C2	OE3S2	MORADO
		OE3C4	OE3S4	
		OE3C6	OES6	
OE4 (Objetivo Específico 4)	_____	_____	_____	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Tabla #14. Matriz de análisis de datos de las entrevistas realizadas a la planta docente del nivel de educación media del Complejo educativo de Jucuapa

La siguiente tabla de análisis, contiene las respuestas obtenidas de la guía de entrevista para la planta docente, de los cuales se tomó una muestra de 10 participantes; para realizar un análisis profundo de la recolección de información, a través de la matriz de análisis de datos. Se establecieron códigos y colores, para los participantes, objetivos, categorías y subcategorías.

(Hervínculo para el tema **4.1. Descripción e interpretación de las matrices de análisis de datos**).

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS DURANTE ENTREVISTA								
PREGUNTA	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	PD1	PD2	PD3	PD4	PD5
¿Qué entiende por gestión del cambio educativo?	OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.	OGC 1. Gestión del cambio.	OGS 1. Procesos institucionales eficientes por la adecuada aplicación del cambio.	Administrar con efectividad, los procesos de enseñanza, tanto pedagógicos como didácticos; así como el currículo educativo.	Consiste en trabajar para beneficiar el sistema educativo, a través de la promoción de las innovaciones en la enseñanza.	Son las acciones que se realizan, para crear cambios, para mejorar la enseñanza y los aprendizajes en los estudiantes.	Un conjunto de acciones que permiten crear un entorno, que promueva una excelencia; que permita a los estudiantes poder enfrentarse con propiedad a los desafíos que se les presenten en la vida.	Son los procesos pertinentes a realizar, para garantizar procesos de enseñanza de calidad; desde la parte administrativa y pedagógica.
¿Podría explicar cómo la dirección promueve la gestión del cambio y la innovación en la		OGC 3. Innovación educativa.	OGS 3. Procesos de enseñanza y aprendizaje innovadores y de calidad.	A través de la creación de proyectos, revisión y sugerencias de las planificaciones; para la enseñanza desde el aula.	Obteniendo información de las opiniones de la comunidad educativa; buscando el bien común, para beneficiar al estudiantado y planta docente.	La dirección procura generar espacios a los docentes, para que actualicen sus conocimientos a través de los círculos de estudio y de esta forma transmitir estas actualizaciones a los estudiantes, con el propósito de innovar en la formación académica.	A través de acciones como el fomento de la lectura de textos, en físico y digitales, el uso de celulares o tecnológicos, trabajos grupales. Priorizando la enseñanza de las competencias y habilidades.	Existen esfuerzos por tratar de actualizar, la información pertinente, que ayude a mejorar los procesos dentro del complejo educativo.

institución educativa?								
¿De qué manera la dirección promueve canales de comunicación abiertos con la planta docente y un ambiente de trabajo agradable?	OE1. Determinar las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.	OE1C7. Fomento de clima laboral armonioso.	OE1S7. Buenas relaciones entre la planta docente y la dirección.	A través de los círculos de estudio, con el equipo pedagógico, reuniones con el consejo de maestros. También mediante talleres y capacitaciones con los equipos dinamizadores.	De forma concreta, la dirección lo hace, a través de incentivar el diálogo con la planta docente.	Se esfuerza por promover la empatía, se procura escuchar las opiniones de la comunidad educativa y tomarlas en cuenta.	A través de comunicados establecidos en redes sociales, circulares, reuniones, convivios y plataformas magisteriales.	Mediante las reuniones programadas en el PEA, además de realizar convivios con la planta docente, dentro de la institución.
¿Cómo utiliza los recursos tecnológicos para el desarrollo de los contenidos durante las clases?	OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente.	OE2C8. Promoción del uso de recursos tecnológicos en el estudiantado.	OE2S8. El estudiantado aprueba el uso de los recursos tecnológicos en el salón de clases.	Mediante la utilización de equipo multimedia, como, por ejemplo: proyectores, impresores. Con el propósito de apoyar a los estudiantes, sobre como los aparatos tecnológicos ayudan en el aprendizaje.	Existen muchas dificultades, porque el docente debe competir con las redes sociales, para captar la atención de los estudiantes. Ha sido difícil, romper los modelos tradicionales de enseñanza, mediante el uso de los recursos tecnológicos, para atraer la atención de los jóvenes estudiantes.	Impartiendo clases utilizando presentaciones en POWER POINT a través de proyectores y asignando tareas utilizando los programas de MICROSOFT OFFICE.	Mediante la creatividad y la practicidad, al momento de utilizarlas, para que los estudiantes no las consideren complicadas. Facilitando su utilización en las actividades investigativas.	Realizando el modelo de enseñanza "aula invertida" utilizando el los recursos tecnológicos como computadoras .
¿Qué estrategias utiliza usted para motivar al estudiantado, de manera que se desarrolle el liderazgo, carácter investigativo y pensamiento crítico?		OE2C2. Promoción en la planta docente sobre la importancia del desarrollo del pensamiento crítico en el estudiantado.	OE2S2. El estudiantado es capaz de evaluar la gestión directiva y labor docente de forma objetiva y crítica.	A través del fomento de: disciplina, respeto, responsabilidad, uso de ejemplos para incentivar la práctica de los buenos valores.	Mediante la práctica de valores en las aulas y fuera es estas como: empatía, solidaridad, respeto. Enseñando también a los estudiantes, que se cuestionen el ¿por qué? y el ¿para qué? en	Realizando debates sobre temáticas impartidas en clases y promoviendo el trabajo en equipo.	Mediante el diálogo, para que puedan expresar abiertamente, las diversas formas en que se les facilita comprender las diversas temáticas impartidas en clases.	Promoción del trabajo colaborativo, en el desarrollo de los proyectos en cada módulo.

					sus contextos de vida.			
¿Podría explicar las formas en que utiliza la innovación educativa y la creatividad en el desarrollo de contenidos, clases y evaluaciones ; para mejorar el rendimiento académico del estudiantado ?		OE2C5. Desarrollo de habilidades, destrezas académicas y vocacionales en el estudiantado.	OE2S5. Estudiantado preparado para iniciar una carrera universitaria o incorporarse al mercado laboral.	A través de los nuevos programas de educación, debido a que están enfocados en el desarrollo integral del alumno; también haciendo uso de la creatividad como docente. Mediante el uso de estrategias de enseñanza innovadoras.	Se aplica la innovación educativa, tomando en cuenta las opiniones de los estudiantes y los recursos tecnológicos disponibles, adaptándose a la realidad de las limitaciones en la institución.	Utilizando las diferentes aplicaciones digitales como: CANVAS, POWER POINT, GOOGLE, páginas web, para impartir contenidos de forma innovadora.	Elaborando esquemas gráficos, explicando situaciones cotidianas sin desligarse del tema en estudio, creando diversos ítems, para que puedan dar respuesta a las interrogantes, fomentando la participación y acciones dinámicas.	Facilitando a los estudiantes, material interactivo, recursos visuales y canales de comunicación por Google Classroom.
¿Podría explicar cómo se siente el estudiantado con respecto a los cambios que se implementan en la institución educativa?		OE2C7. Promoción de la buena comunicación entre la planta docente y el estudiantado.	OE2S7. El estudiantado siente la confianza de expresar a los docentes sus intereses	Se sienten satisfechos, en la actualidad, la educación no tiene barreras, debido a que pueden aprender de forma virtual y presencial.	Aunque siempre hay inconformidades, los estudiantes, muestran aceptación hacia los cambios.	Según lo observado en su desempeño académico, el estudiantado se esfuerza por aprovechar las oportunidades que les permitan mejorar sus calificaciones.	Sus puntos de vista cambian, dependiendo del docente con el cual deban trabajar; pues cada docente tiene su estilo de trabajo. Especialmente con los métodos de enseñanza ortodoxos, los cuales les parecen pesados y su reacción es negativa.	Con cierto grado de incertidumbre respecto al futuro.
¿En qué forma la dirección en coordinación con las autoridades educativas, le brindan apoyo en cuanto a capacitaciones en temas relacionados con la innovación, dominio de recursos tecnológicos, mejora de los procesos de	OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUC YT (Ministerio	OE3C1. Capacitaciones a la planta docente para su desarrollo	OE3S1. Planta docente eficiente y capacitada, para el desarrollo de los procesos de	Mediante las capacitaciones que realiza el MINEDUCYT, instruye a las direcciones departamentales de educación y estas a su vez a la planta docente de las instituciones educativas.	Se realizan esfuerzos por capacitar a la planta docente y también se desarrollan los círculos de estudio.	Existen esfuerzos por brindar asistencia técnica y profesional. Aunque es necesario trabajar más en esta área.	Mediante circulares, reuniones, plataformas virtuales, correos electrónicos y medios de comunicación. Aunque aún se deben reforzar las capacitaciones, respecto al uso de las herramientas digitales.	La dirección se encarga de realizar las convocatorias de capacitación y dichas capacitaciones , son de gran ayuda para la labor docente.

enseñanza y aprendizaje, actualización de conocimientos y normativa legal?	de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje	profesional y personal	enseñanza y aprendizaje						
¿Qué tipo de cambios para la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje en bachillerato, considera usted que debe impulsar la dirección?		OE3C6. Gestión directiva más eficiente y comprometida con la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje	OE3S6. Mejora continua en la calidad del aprendizaje en el nivel de educación media	Debe realizar un diagnóstico detallado, para poder valorar las problemáticas en el aprendizaje y así crear nuevos métodos de enseñanza.	Impulsar en la planta docente, el fomento de los buenos hábitos de estudio desde los grados menores; adicionalmente hay esfuerzos por brindar apoyo a las dos especialidades de bachillerato, que se imparten en la institución.	Proveer más equipo tecnológico en bachillerato, para tener un mejor desarrollo de las clases y de esta forma, mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Crear o promover espacios, donde los estudiantes practiquen lo aprendido, así como utilizar recursos tecnológicos, para afianzar conocimientos previos y nuevos.	Cambios en las áreas: disciplinarias, metodológicas y técnicas.	

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS DURANTE ENTREVISTA

PREGUNTAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	PD6	PD7	PD8	PD9	PD10	ANÁLISIS DE TODAS LAS RESPUESTAS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA
¿Qué entiende por gestión del cambio educativo?	OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután	OGC 1. Gestión del cambio	OGS 1. Procesos institucionales eficientes por la adecuada aplicación del cambio	Consiste en cambiar para buscar la mejora, en los procesos que se llevan a cabo en el sistema educativo.	Es la forma en que se realizan modificaciones en los procesos de enseñanza, con el propósito de brindar una atención integral a los estudiantes.	Es la búsqueda de la actualización de conocimientos en la labor docente, para brindar aprendizajes de calidad.	Consiste en garantizar el cambio de manera exitosa en una institución educativa, mediante un proceso de planificación cuidadosa y participativa entre los docentes y la dirección.	Es el proceso a través del cual se realizan cambios para las mejoras en la administración escolar.	Con respecto a esta pregunta, se puede establecer que la planta docente del Complejo Educativo de Jucuapa, posee conocimientos claros sobre el significado de la gestión del cambio educativo; considerándolo como la capacidad de administrar con efectividad los procesos de enseñanza, mediante la promoción de innovaciones educativas. Con acciones que permitan crear

									<p>entornos, que promueva la excelencia en los aprendizajes; desde la parte administrativa y pedagógica.</p> <p>Para brindar una atención integral al estudiantado, a través de la actualización de conocimientos, la planificación cuidadosa y participativa entre los docentes y la dirección y adicionalmente realizando mejoras en la administración escolar.</p>
¿Podría explicar cómo la dirección promueve la gestión del cambio y la innovación en la institución educativa?		OGC 3. Innovación educativa	OGS 3. Procesos de enseñanza y aprendizaje innovadores y de calidad.	Informando y dando seguimiento a la planta docente, sobre las novedades o cambios que realice el MINEDUCYT.	Generando espacios de participación y también, hay esfuerzos para obtener recursos para la institución.	A través de los esfuerzos de la dirección, por coordinar con las autoridades educativas; la actualización de conocimientos a través de capacitaciones.	Liderando y organizando a los docentes, de tal manera que puedan implementar cambios e innovaciones en las aulas, con los recursos que cuenta la institución.	A través del apoyo que procura brindar a los círculos de estudio, mediante la implementación de contenidos innovadores, acordes a los programas de estudio.	De acuerdo a la planta docente, la dirección promueve la gestión del cambio y la innovación; mediante la creación de proyectos, tomando en cuenta las opiniones de la comunidad educativa. En la búsqueda del bien común y mediante la actualización de conocimientos a través de los círculos de estudio, fomentado la lectura de textos, en físico y digitales, trabajos grupales y orientando a la planta docente sobre las novedades o cambios que realice el MINEDUCYT.

									Además, la dirección, genera espacios de participación, coordinando con el apoyo de las autoridades educativas; la innovación en los conocimientos a través de capacitaciones y utilizando de forma óptima los recursos tecnológicos que posee la institución, para el desarrollo de las clases.
¿De qué manera la dirección promueve canales de comunicación abiertos con la planta docente y un ambiente de trabajo agradable?	OE1. Determinar las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa	OE1C7. Fomento de clima laboral armonioso	OE1S7. Buenas relaciones entre la planta docente y la dirección	Facilitando el acceso a espacios para que la planta docente, pueda expresar sus inquietudes.	A través de reuniones de trabajo y convivencia, también generando espacios de diálogo.	A través del fomento del diálogo con la planta docente y teniendo siempre las puertas abiertas de la dirección, para escuchar las necesidades de la planta docente.	Mediante reuniones donde los docentes pueden expresar abiertamente sus opiniones.	La dirección se esfuerza por promover el diálogo y las puertas abiertas de la oficina, cada vez que los docentes necesiten solventar inquietudes.	Según la planta docente, la dirección promueve canales de comunicación abiertos, mediante la realización de talleres y capacitaciones con los dinamizadores, con el propósito de incentivar el diálogo; de esta forma, promover la empatía, para escuchar las opiniones de la comunidad educativa y, adicionalmente, a través de comunicados establecidos en redes sociales, circulares, reuniones y convivios. Facilitando el acceso a espacios, teniendo siempre las puertas abiertas de la dirección y realizando reuniones donde los

									docentes pueden expresar abiertamente sus opiniones.
¿Cómo utiliza los recursos tecnológicos para el desarrollo de los contenidos durante las clases?	OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucupá, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente	OE2C8. Promoción del uso de recursos tecnológicos en el estudiantado	OE2S8. El estudiantado aprueba el uso de los recursos tecnológicos en el salón de clases	Utilizando la computadora portátil, aunque solo funciona la señal en algunas aulas, debido a que el servicio de internet es deficiente.	Se utilizan de acuerdo a las necesidades que se van presentando en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Dependiendo de las necesidades académicas de los estudiantes, para lograr una mejor asimilación de conocimientos.	Son utilizados como apoyo para la planificación, elaboración de exposiciones en clases, también a través de videos utilizando el internet.	Mediante el uso de las computadoras portátiles, proyectores e internet. Aunque la señal del internet es de mala calidad.	De acuerdo a la planta docente, la utilización de los recursos tecnológicos durante las clases se facilita con el equipo multimedia, que posee la institución; aunque existen muchas dificultades, porque se debe competir con las redes sociales, para captar la atención de los y las estudiantes. Sin embargo, durante el desarrollo de las temáticas, se emplean presentaciones en POWER POINT, se asignan tareas utilizando los programas de MICROSOFT OFFICE y se fomenta el modelo de enseñanza "aula invertida". Se procura el uso de las computadoras, facilitadas por el MINEDUCYT; aunque se dan problemas con el servicio de internet, porque es deficiente; lo cual dificulta solventar las necesidades académicas del estudiantado.
¿Qué estrategias utiliza usted		OE2C2.	OE2S2.	A través del trabajo en equipo y	Promoviendo la participación de los	Mediante el fomento del trabajo en	Estimulando la participación	Se utiliza la empatía y la igualdad, de	A través del fomento de la disciplina, el

para motivar al estudiantado, de manera que se desarrolle el liderazgo, carácter investigativo y pensamiento crítico?		Promoción en la planta docente sobre la importancia del desarrollo del pensamiento crítico en el estudiantado	El estudiantado es capaz de evaluar la gestión directiva y labor docente de forma objetiva y crítica	formación de comités en el aula.	estudiantes, generando respeto a sus cualidades y diferencias. Permitiendo que ellos construyan su propio criterio, a partir del fomento de debates y diálogos.	equipo, a través de los cuales se desarrollan temáticas por los estudiantes; las cuales son posteriormente expuestas al resto de la clase.	y expresión de ideas, opiniones y puntos de vista; para que puedan realizar reflexiones profundas de los procesos educativos.	tal forma que todos puedan expresar abiertamente sus ideas, sobre los temas que les causen inquietudes.	respeto, la responsabilidad, el uso de ejemplos para incentivar la práctica de los buenos valores; lograr que se cuestionen el ¿por qué? y el ¿para qué? de sus contextos de vida, mediante la realización de debates sobre temáticas impartidas en clases, promoviendo el trabajo en equipo y el diálogo, permitiendo que se expresen abiertamente. Estimulando la participación y expresión de ideas, opiniones y puntos de vista.
¿Podría explicar las formas en que utiliza la innovación educativa y la creatividad en el desarrollo de contenidos, clases y evaluaciones; para mejorar el rendimiento académico del estudiantado?		OE2C5. Desarrollo de habilidades, destrezas académicas y vocacionales en el estudiantado	OE2S5. Estudiantado preparado para iniciar una carrera universitaria o incorporarse al mercado laboral	Con la plataforma de Google y la asignación de tareas, en las cuales utilicen las computadoras portátiles.	Cuando las temáticas a impartir son complejas, entonces se hace énfasis en el uso de las computadoras. Con el internet se puede profundizar en la información y tener una mejor comprensión de los contenidos.	Motivando a los estudiantes a investigar temas, utilizando el internet, como tareas para desarrollar en sus casas; también a través de videos para mejorar la comprensión de los contenidos.	Aplicar la creatividad, para estimular la participación del estudiantado, utilización de la tecnología durante las clases, explorar nuevas alternativas de enseñanza.	Mediante la creatividad en el desarrollo de los contenidos y esto se logra utilizando materiales audiovisuales y creando grupos de trabajo, para que los estudiantes desarrollen los temas durante las clases.	A través de los nuevos programas de educación, se logran implementar estrategias de enseñanza innovadoras, además de utilizar los recursos tecnológicos disponibles, adaptándose a la realidad de las limitaciones en la institución. También, se usan aplicaciones digitales como: CANVAS, POWER POINT, GOOGLE, páginas web, para impartir contenidos de forma innovadora; facilitando al

									<p>estudiantado, el manejo de material interactivo, recursos visuales y canales de comunicación como Google Classroom.</p> <p>Adicionalmente, con el internet se puede profundizar en la información y tener una mejor comprensión de los contenidos, motivando al estudiantado a investigar temas, que les permitan desarrollar su creatividad y profundizar en los conocimientos adquiridos durante las clases.</p>
<p>¿Podría explicar cómo se siente el estudiantado con respecto a los cambios que se implementan en la institución educativa?</p>		<p>OE2C7. Promoción de la buena comunicación entre la planta docente y el estudiantado</p>	<p>OE2S7. El estudiantado siente la confianza de expresar a los docentes sus intereses</p>	<p>La mayoría acepta la utilización de plataformas virtuales para ser evaluados.</p>	<p>Cuando las temáticas o contenidos les resultan interesantes, se motivan y asimilan de forma positiva los cambios que se implementen.</p>	<p>Los estudiantes de bachillerato, se encuentran abiertos a los cambios, que les ayuden a desarrollar sus diferentes habilidades.</p>	<p>Se sienten motivados, porque les gusta utilizar la tecnología para el desarrollo de sus aprendizajes.</p>	<p>Una parte de los estudiantes siente mucha motivación y otra parte incertidumbre, de que los cambios afecten su desarrollo académico.</p>	<p>Según la planta docente, el estudiantado de bachillerato es abierto a los cambios, que ayuden a desarrollar sus diferentes habilidades; para esto utilizan los recursos tecnológicos en sus aprendizajes. Aceptan el uso de la plataforma virtual GOOGLE CLASSROOM, para ser evaluados, en este último aspecto se esfuerzan por aprovechar las oportunidades, que les permitan mejorar sus</p>

									<p>calificaciones; entienden que, en la actualidad, los cambios son importantes, porque la educación no tiene barreras, debido a que pueden aprender de forma virtual y presencial</p> <p>Aunque también sienten incertidumbre respecto al futuro académico que les brinde la institución, hay cierto grado de inconformidad, pues cada docente tiene su estilo de trabajo; especialmente con los métodos de enseñanza ortodoxos, con los cuales no se encuentran de acuerdo.</p>
<p>¿En qué forma la dirección en coordinación con las autoridades educativas, le brindan apoyo en cuanto a capacitaciones en temas relacionados con la innovación, dominio de recursos tecnológicos, mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, actualización de conocimientos y normativa legal?</p>	<p>OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucupá acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUC YT (Ministerio de</p>	<p>OE3C1. Capacitaciones a la planta docente para su desarrollo profesional y personal</p>	<p>OE3S1. Planta docente eficiente y capacitada, para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje</p>	<p>Es necesario reforzar el tema relacionado con el uso de los recursos tecnológicos, debido a que las autoridades educativas, no brindan un seguimiento para evaluar el dominio de la tecnología.</p>	<p>Algo muy importante, es la generación del espacio de participación para los docentes, durante las capacitaciones que imparten.</p>	<p>Se realizan esfuerzos a través de las capacitaciones sobre el uso de las herramientas digitales y actualización de contenidos.</p>	<p>La dirección realiza las convocatorias para las capacitaciones que brinda el MINEDUC YT, con el propósito de ayudar a que los docentes se actualicen en sus conocimientos</p>	<p>Es necesario que las autoridades educativas, refuercen las capacitaciones sobre la utilización de los recursos tecnológicos.</p> <p>Y, que se brinden los medios para mejorar la calidad del internet.</p>	<p>Mediante las capacitaciones que realiza el MINEDUC YT, se instruye a las direcciones departamentales de educación y estas a su vez a la planta docente de las instituciones educativas; se recalca, que existen esfuerzos por brindar asistencia técnica y profesional. Aunque es necesario trabajar más en esta área, reforzando las capacitaciones respecto al</p>

	Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje								uso de las herramientas digitales, debido a que las autoridades educativas, no brindan un seguimiento para evaluar el dominio de la tecnología por parte de la planta docente, aunque se resalta como aspecto positivo; la generación de espacios de participación, durante la realización de los círculos de estudio, los cuales funcionarían mejor, si se brindaran los medios para mejorar la calidad del internet en la institución.
¿Qué tipo de cambios para la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje en bachillerato, considera usted que debe impulsar la dirección?		OE3C6. Gestión directiva más eficiente y comprometida con la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje	OE3S6. Mejora continua en la calidad del aprendizaje en el nivel de educación media	Promover un mayor uso de recursos tecnológicos en las aulas. Y, gestionar la mejora del servicio de internet.	Buscando el apoyo integral de toda la comunidad educativa de la institución, hacia las dos modalidades de bachillerato que se imparten en la misma.	Se realizan esfuerzos, pero de debe tener mayor apertura en cuanto al uso de la tecnología en los salones, porque no hay buena cobertura de internet.	Reforzar la dotación de equipo tecnológico para la institución y un mayor acceso a internet.	Reforzar los contenidos a impartir en las aulas a través de los círculos de estudio, pero utilizando los recursos tecnológicos.	De acuerdo a la planta docente, es importante proveer más equipo tecnológico en bachillerato, para tener un mejor desarrollo de las clases y de esta forma, mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje; también deben realizarse cambios en las áreas: disciplinarias, metodológicas y técnicas. Se debe gestionar la mejora del servicio de internet, además de buscar el apoyo integral de toda la comunidad educativa de la institución, para las dos

									<p>modalidades de bachillerato que se imparten en la misma.</p> <p>Es pertinente, reforzar los contenidos a impartir en las aulas a través de los círculos de estudio que realizan los maestros, mediante la implementación de temáticas innovadoras, que logren motivar al estudiantado en sus aprendizajes, para inspirarlos a seguir formándose académicamente.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7: Tabla #15. Códigos de participantes, objetivos, categorías y subcategorías, utilizados para la guía de entrevista de la planta docente de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa

La siguiente tabla de codificación, de la matriz de análisis de datos de la planta docente de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa; detalla los códigos y colores, de los participantes, objetivos, categorías y subcategorías que le dan cumplimiento al instrumento guía de entrevista. (Hipervínculo para el tema 4.1. Descripción e interpretación de las matrices de análisis de datos).

CÓDIGOS DE PARTICIPANTES	CÓDIGO DE OBJETIVOS	CÓDIGO DE CATEGORÍAS	CÓDIGO DE SUBCATEGORÍAS	COLOR
PD (Planta Docente, enumerados del 1 al 10)	OG (Objetivo General)	OGC1 (Objetivo General Categoría 1)	OGS1 (Objetivo General Subcategoría 1)	VERDE

		OGC3 (Objetivo General Categoría 3)	OGS3 (Objetivo General Subcategoría 3)	
	OE1 (Objetivo Específico 1)	OE1C7 (Objetivo Específico 1 Categoría 7)	OE1S7 (Objetivo Específico 1 Subcategoría 7)	AZUL
	OE2 (Objetivo Específico 2)	OE2C8 (Objetivo Específico 2 Categoría 8) OE2C2 (Objetivo Específico 2 Categoría 2) OE2C5 (Objetivo Específico 2 Categoría 5) OE2C7 (Objetivo Específico 2 Categoría 7)	OE2S8 (Objetivo Específico 2 Subcategoría 8) OE2S2 (Objetivo Específico 2 Subcategoría 2) OE2S5 (Objetivo Específico 2 Subcategoría 5) OE2S7 (Objetivo Específico 2 Subcategoría 7)	CAFÉ
	OE3 (Objetivo Específico 3)	OE3C1 (Objetivo Específico Categoría 1) OE3C6 (Objetivo Específico Categoría 6)	OE3S1 (Objetivo Específico Subcategoría 1) OE3S6 (Objetivo Específico Subcategoría 6)	MORADO
	OE4 (Objetivo Específico 4)	_____	_____	_____

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: Tabla #16. Matriz de análisis de datos de las entrevistas realizadas al estudiantado de bachillerato del Complejo Educativo de Jucuapa

La siguiente tabla de análisis, contiene las respuestas y análisis, obtenidos de la guía de entrevista para el estudiantado de bachillerato, de los cuales se tomó una muestra de 40 participantes; para realizar una interpretación profunda de la recolección de la información, a través de la matriz de análisis de datos. Se establecieron códigos y colores, para los participantes, objetivos, categorías y subcategorías. (Hervínculo para el tema **4.1. Descripción e interpretación de las matrices de análisis de datos**).

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS DURANTE ENTREVISTA								
PREGUNTAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	EBMD1	EBMD2	EBMD3	EBMD4	EBMD5
¿Cómo se siente respecto a los cambios que se han producido en la institución educativa?	OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután	OGC 1. Gestión del cambio	OGS 1. Procesos institucionales eficientes por la adecuada aplicación del cambio	Con actitud positiva, esperando que los cambios sean para mejorar el rendimiento escolar, se debe esperar a que finalice el año para ver los resultados.	Se siente una aparente paz y tranquilidad, que se espera que no sea solo temporal.	Muchos estudiantes se sienten desconcertados, porque han habido cambios que para ellos son negativos y no tienen sentido.	Los cambios generan incertidumbre y algunas veces no hay satisfacción en cuanto a los contenidos impartidos.	Los cambios que se han generado en la institución, generan cierto temor en los alumnos, en el sentido de que estos afecten de forma negativa su formación académica.
¿Podría explicar cómo utiliza usted los recursos tecnológicos para la realización de sus actividades y tareas académicas?		OGC 8. Utilización de los recursos tecnológicos	OGS 8. Dominio de los recursos tecnológicos por el personal docente y estudiantes	A veces se utilizan las computadoras para la realización de algunas tareas.	Se utilizan para la realización de tareas.	Se utilizan las computadoras, para realizar diferentes tipos de trabajos de investigación, en su mayoría para realizarlos en casa.	La utilización de los recursos tecnológicos en algunas materias es muy poco.	Con la ayuda de la computadora, porque permite realizar las tareas con mayor rapidez.
¿De qué forma se promueve la inclusión y la equidad en la institución educativa?		OGC 9. Inclusión y equidad	OGS 9. Estudiantes motivados, en cuanto al desarrollo de su liderazgo, protagonismo y participación en los procesos educativos,	Respetando las ideas y opiniones de todos los compañeros.	Permitiendo la participación en clases de todos los estudiantes, sin discriminarlos.	Procurando incluir a todos los estudiantes de bachillerato, en las diferentes actividades que se llevan a cabo	Respetando las opiniones y forma de pensar de los estudiantes de forma inclusiva.	En este tema siento que deben trabajar más en el desarrollo de la inclusión y la equidad.

			con inclusión y equidad			en el complejo educativo.		
¿Podría explicar en qué forma la planta docente le ayuda a mejorar su rendimiento académico?	OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente	OE2C6. Énfasis en la mejora del rendimiento académico	OE2S6. Estudiantado con un aceptable rendimiento académico	Mediante la asignación de actividades que contribuyen a reforzar las materias en las que hay dificultades.	A través de trabajos en equipo, en los que se realizan debates con los compañeros.	Mediante la asignación de trabajos de investigación y exposiciones sobre temas realizados por los estudiantes durante las clases.	Mediante la asignación de tareas sobre temas de investigación, para ser realizados en casa, utilizando internet.	Asignando tareas que complementen el desarrollo de las clases en el aula.
¿De qué manera la planta docente utiliza los recursos tecnológicos para impartir clases?	OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUC YT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje	OE3C7. La planta docente tiene un mayor dominio de las herramientas digitales	OE3S7. Procesos de enseñanza y aprendizaje motivadores y dinámicos, debido a la utilización de herramientas digitales	Utilizan principalmente presentaciones con proyectores, cuando los temas son complejos.	Dependiendo de las materias, los estudiantes llevan sus computadoras al colegio, para aprender sobre nuevas temáticas, utilizando el internet.	Utilizan los recursos tecnológicos, para facilitar la comprensión de diferentes temas impartidos en clases.	La planta docente utiliza principalmente proyectores, para impartir ciertos temas durante las clases.	En las materias de mayor dificultad se utilizan las computadoras y también mediante presentaciones utilizando proyectores.

¿De qué manera la planta docente utiliza la creatividad e innovación durante el desarrollo de las clases?		OE3C9. La planta docente está motivada para implementar la gestión del cambio educativo	OE3S9. Renovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje	Realizan dinámicas que motivan a los compañeros a aprender, porque son divertidas.	Realizando dinámicas durante las clases y presentaciones en proyectores.	Algunos docentes no son creativos y son muy cerrados.	Mediante el fomento del trabajo en equipo y el uso de exposiciones utilizando POWER POINT.	Mediante el uso de recursos audiovisuales.
¿Podría explicar de qué forma la planta docente le motiva a ser un líder, a tener pensamiento crítico y carácter investigativo?		OE3C11. El estudiantado valora que la planta docente sea más abierta al diálogo	OE3S11. El estudiantado se siente apoyado por la planta docente	Lo docentes ayudan a los compañeros a defender los puntos de vista, respetar las opiniones de los demás y promover una buena autoestima.	Dejando de tarea temas actuales sobre la realidad social, los cuales se discuten posteriormente durante las clases.	Mediante la realización de proyectos, donde los compañeros se pueden desenvolver como líderes que innovan.	Los docentes ayudan a los estudiantes a realizar proyectos, donde se les inculca a desempeñar roles de liderazgo.	Realizando debates en clases sobre contenidos de interés en la actualidad.
¿Por favor explique cuáles son las áreas que debería mejorar la planta docente, para tener una mayor calidad en los contenidos que se imparten durante las clases?		OE3C10. El estudiantado considera que las temáticas son innovadoras	OE3S10. El estudiantado siente interés en enriquecer su aprendizaje	Deben trabajar en desarrollar contenidos más actualizados, así los estudiantes están más preparados para iniciar la universidad.	Aunque se esfuerzan por enseñar en todas las áreas, deberían preparar mejor a los estudiantes que están a punto de iniciar su vida universitaria.	Deben tener un mayor compromiso con la preparación de las clases, deben ser más creativos.	Deben preparar mejor las clases y tener mayor creatividad.	Deben desarrollar un mayor dominio de los recursos tecnológicos.

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS DURANTE ENTREVISTA

PREGUNTAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	EBMD6	EBMD7	EBMD8	EBMD9	EMD10
¿Cómo se siente respecto a los cambios que se han producido en la institución educativa?	OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután	OGC 1. Gestión del cambio	OGS 1. Procesos institucionales eficientes por la adecuada aplicación del cambio	Los cambios son positivos, pero no hay muchas mejoras en cuanto a la utilización de la tecnología en el desarrollo de las clases.	Hay incertidumbre porque han ingresado nuevos maestros, con diferentes métodos de trabajo, a los cuales ya estaban acostumbrados los estudiantes.	Los estudiantes aceptan los cambios, siempre y cuando se utilicen con mayor frecuencia los recursos tecnológicos dentro de las aulas.	Los cambios han sido positivos, sin embargo, es necesario apoyar más a los estudiantes de bachillerato.	Han generado cierta tranquilidad en los estudiantes, porque se ha visto un mayor apoyo para los docentes.
¿Podría explicar cómo utiliza usted		OGC 8. Utilización de	OGS 8. Dominio de los recursos tecnológicos por el	Con las computadoras que facilitan el acceso a	Los recursos tecnológicos, son utilizados, para	Se utilizan más que todo las computadoras,	Son utilizados con frecuencia para la realización de	Todo depende del tipo de actividades a

los recursos tecnológicos para la realización de sus actividades y tareas académicas?		los recursos tecnológicos	personal docente y estudiantes	internet, durante las tareas que se asignan para realizar en casa; permiten tener una mejor comprensión de los contenidos impartidos durante las clases.	investigar temas e tareas, que son asignadas por los docentes.	para la realización de tareas; cuando hay dificultades sobre el uso de alguna plataforma, se consulta a los docentes, aunque algunos no dominan la tecnología.	tareas, debido a que la tecnología es muy importante para el aprendizaje.	desarrollar, existen temas en los cuales no son necesarias, entonces se desarrolla más el trabajo mental.
¿De qué forma se promueve la inclusión y la equidad en la institución educativa?		OGC 9. Inclusión y equidad	OGS 9. Estudiantes motivados, en cuanto al desarrollo de su liderazgo, protagonismo y participación en los procesos educativos, con inclusión y equidad	A través del fomento de valores éticos y morales en los estudiantes.	A nivel académico si se promueve la inclusión y la equidad, aunque a nivel social, aún hay que trabajar en ese aspecto.	Mediante charlas que algunos maestros dan a los estudiantes para concientizar sobre la importancia de no discriminar y valorar las cualidades de todos, sin importar su situación económica.	Fomentando la aceptación entre los estudiantes, sin importar, la condición económica o inteligencia.	Algunos docentes se esfuerzan por inspirar a los estudiantes en cuanto a valorar las cualidades y características propias de cada persona.
¿Podría explicar en qué forma la planta docente le ayuda a mejorar su rendimiento académico?	OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente	OE2C6. Énfasis en la mejora del rendimiento académico	OE2S6. Estudiantado con un aceptable rendimiento académico	Reforzando los temas que no han sido comprendidos por los alumnos, a través de guías de estudio.	La planta docente ayuda a los estudiantes, asignando tareas sobre los temas que se les dificultan y, de esta manera ayudar con las notas a los estudiantes.	Con tareas de refuerzo académico para mejorar las notas.	Con tareas ex aula que permiten, reafirmar los contenidos aprendidos en clases.	Apoyando a los estudiantes que tienen bajas notas, mediante refuerzos de temas en las clases y con la asignación de tareas.
¿De qué manera la planta docente utiliza los recursos tecnológicos para impartir clases?	OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la	OE3C7. La planta docente tiene un mayor dominio de las herramientas digitales	OE3S7. Procesos de enseñanza y aprendizaje motivadores y dinámicos, debido a la utilización de herramientas digitales	Permitiendo a los estudiantes utilizar las computadoras, durante las clases cuando los contenidos son de difícil comprensión.	Utilizando material audiovisual y además utilizando la plataforma de GOOGLE CLASSROOM.	Mediante la utilización de plataformas virtuales como GOOGLE CLASSROOM. Además de utilizar las computadoras durante las clases presenciales.	La planta docente se esfuerza en utilizarlos durante las clases, pero la señal del internet es muy mala.	De manera educativa, ya sea para exposiciones o presentaciones de videos de acuerdo a los temas a desarrollar.

	influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUC YT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje							
¿De qué manera la planta docente utiliza la creatividad e innovación durante el desarrollo de las clases?		OE3C9. La planta docente está motivada para implementar la gestión del cambio educativo	OE3S9. Renovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje	Creando equipos de trabajo con los estudiantes, en los que utilizan recursos audiovisuales durante las clases.	En algunas materias se realizan clases fuera de las aulas, al aire libre para generar ambientes más relajados de aprendizaje; al entrar en contacto con la naturaleza.	Complementado o los conocimientos impartidos en clases con la utilización de videos que refuercen los conocimientos.	Motivando a los estudiantes con recursos, como: videos, dinámicas, clases al aire libre, usando las computadoras durante las clases.	Utilizando material audiovisual, internet y creando grupos de trabajo durante las clases.
¿Podría explicar de qué forma la planta docente le motiva a ser un líder, a tener pensamiento crítico y carácter investigativo?		OE3C11. El estudiantado valora que la planta docente sea más abierta al diálogo	OE3S11. El estudiantado se siente apoyado por la planta docente	Algunos docentes designan tiempo de las clases, para platicar con los estudiantes sobre sus opiniones, respecto a temas de actualidad.	Enseñándoles a cuestionar y debatir en condiciones de respeto y armonía.	Dejando tareas que después los alumnos exponen en clases, sobre temas recibidos, pero aplicados a la realidad del país.	Siempre dándonos palabras positivas para lograr los sueños, porque las palabras tienen el poder de cambiar la mente de los jóvenes.	A través de la creación de grupos de trabajo, asignando un líder diferente por cada tema a desarrollar.
¿Por favor explique cuáles son las áreas que debería mejorar la planta docente, para tener una mayor calidad en los contenidos que se imparten durante las clases?		OE3C10. El estudiantado considera que las temáticas son innovadoras	OE3S10. El estudiantado siente interés en enriquecer su aprendizaje	Algunos docentes deben ser más sociables y utilizar un lenguaje más amable para dirigirse a los estudiantes.	Los docentes deben preparar mejor los contenidos para ser impartidos en clases.	Logrando que las clases sean más entretenidas, realizando dinámicas que motiven a los estudiantes para mejorar los aprendizajes.	Preparando contenidos más actualizados para impartir durante las clases.	Es necesario que los docentes, dediquen más tiempo en explicar las tareas para desarrollar en casa, porque tienden a ser confusas.
PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS DURANTE ENTREVISTA								

PREGUNTAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	EMD11	EMD12	EMD13	EMD14	EMD15
¿Cómo se siente respecto a los cambios que se han producido en la institución educativa?	OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután	OGC 1. Gestión del cambio	OGS 1. Procesos institucionales eficientes por la adecuada aplicación del cambio	Con incertidumbre, porque se espera que los cambios realizados, sean para mejorar y que no se repitan los errores del pasado.	Se han percibido cambios positivos, principalmente en el salón de clases, se promueve más el respeto que antes.	Los cambios realizados en la institución educativa, han sido positivos y hay conformidad con ellos.	Ha habido cambios positivos en cuanto a la apariencia de la infraestructura, además hay un mayor fomento de valores.	Han sido muy positivos, los cambios que se han producido en la infraestructura, esto ha mejorado la imagen de la institución.
¿Podría explicar cómo utiliza usted los recursos tecnológicos para la realización de sus actividades y tareas académicas?		OGC 8. Utilización de los recursos tecnológicos	OGS 8. Dominio de los recursos tecnológicos por el personal docente y estudiantes	Con inteligencia y prudencia, de forma exclusiva para el desarrollo de las tareas escolares.	Son utilizadas para obtener una mejor información, para reforzar los temas impartidos en clases y tener una mejor comprensión de los mismos.	Utilizar los recursos tecnológicos, es vital para poder realizar de forma ágil las tareas y poder estudiar los temas que no hayan quedado claros.	Se utilizan para tener un mejor entendimiento e información sobre temas impartidos en clases.	Se utilizan las computadoras, para realizar exámenes, actividades durante las clases y también con el uso de las plataformas (GOOGLE CLASSROOM)
¿De qué forma se promueve la inclusión y la equidad en la institución educativa?		OGC 9. Inclusión y equidad	OGS 9. Estudiantes motivados, en cuanto al desarrollo de su liderazgo, protagonismo y participación en los procesos educativos, con inclusión y equidad	Inculcando buenos valores y exhortando al estudiantado a ser mejores personas cada día.	Haciendo sentir a todos los estudiantes de bachillerato en igualdad de condiciones.	La institución educativa se esfuerza en garantizar un entorno inclusivo y equitativo.	Existe equidad a la hora de evaluar las tareas realizadas por los estudiantes, los docentes no tienen favoritismos.	Se logra al promover una participación igualitaria de todos los estudiantes en las clases.
¿Podría explicar en qué forma la planta docente le ayuda a mejorar su rendimiento académico?	OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente	OE2C6. Énfasis en la mejora del rendimiento académico	OE2S6. Estudiantado con un aceptable rendimiento académico	Mediante las guías de trabajo, enfatizan en los temas en los cuales la mayoría de estudiantes tienen dificultades.	Mediante orientaciones y ayudas sobre los temas que representan una mayor dificultad para los estudiantes.	Los docentes ofrecen acompañamiento personalizado, atienden las dudas y dificultades, ofrecen estrategias de estudio y técnicas de aprendizaje; para mejorar el rendimiento académico.	Los docentes se esfuerzan, para explicar con dedicación los temas impartidos en clases, para que los estudiantes tengan una mayor comprensión de los mismos.	Los docentes, se esfuerzan por solventar las dudas y las inquietudes de los estudiantes, sobre los temas que son difíciles de comprender.

¿De qué manera la planta docente utiliza los recursos tecnológicos para impartir clases?	OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucupá acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUC YT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	OE3C7. La planta docente tiene un mayor dominio de las herramientas digitales	OE3S7. Procesos de enseñanza y aprendizaje motivadores y dinámicos, debido a la utilización de herramientas digitales	Son utilizados solo cuando los temas lo ameritan.	A través de presentaciones utilizando proyectores.	Los docentes integran los recursos tecnológicos de manera frecuente en el desarrollo de las clases.	Los utilizan para realizar exámenes, asignar tareas o compartir temas con los estudiantes.	Se utilizan para enviar actividades a la plataforma (GOOGLE CLASSROOM) , para ser trabajadas durante la semana.
¿De qué manera la planta docente utiliza la creatividad e innovación durante el desarrollo de las clases?		OE3C9. La planta docente está motivada para implementar la gestión del cambio educativo	OE3S9. Renovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje	Utilizando libros adicionales a los que se utilizan en los programas educativos, para motivar a los estudiantes y utilizando internet, para volver interesantes las clases.	Mediante el uso de contenidos innovadores, que refuerzan los conocimientos aprendidos en clases.	Emplean metodologías de enseñanza creativas, como el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje colaborativo, el uso de audiovisuales y herramientas digitales.	En los contenidos de investigación y las tareas que suben a la plataforma para ser realizadas.	Para solventar las dudas de los estudiantes, utilizan recursos audiovisuales, también material didáctico; como carteles con ilustraciones.
¿Podría explicar de qué forma la planta docente le motiva a ser un líder, a tener pensamiento crítico y carácter investigativo?		OE3C11. El estudiantado valora que la planta docente sea más abierta al diálogo	OE3S11. El estudiantado se siente apoyado por la planta docente	Inspirando a los estudiantes con discursos durante las clases, con el propósito de ser mejores personas para la sociedad.	Concientizando a los estudiantes a ver la realidad social y reflexionar sobre esta.	Los docentes alientan a los estudiantes, a expresar sus ideas, a cuestionar y analizar la información y a buscar soluciones creativas a los problemas.	Algunas veces han asignado tareas para realizar en grupo, sobre temas relacionados sobre el liderazgo.	Los docentes ayudan a que los estudiantes, tengan iniciativa y desarrollen criterio propio.
¿Por favor explique cuáles son las áreas que		OE3C10. El estudiantado	OE3S10. El estudiantado siente interés en	Deben esmerarse más en desarrollar los temas que resultan	A veces los estudiantes sienten monótona la	Sería beneficioso que los docentes recibieran más	La institución debe mejorar la señal de internet, para que se pueda	Creando espacios de aprendizaje más dinámicos

debería mejorar la planta docente, para tener una mayor calidad en los contenidos que se imparten durante las clases?		considera que las temáticas son innovadoras	enriquecer su aprendizaje	confusos de entender por los estudiantes.	rutina de las clases, lo cual genera desmotivación. Se necesita crear espacios de recreación.	capacitaciones y actualizaciones, en el uso de recursos tecnológicos.	utilizar sin problemas, en todas las clases.	y creativos, para que los estudiantes no se desmotiven.
---	--	---	---------------------------	---	---	---	--	---

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS DURANTE ENTREVISTA

PREGUNTAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	EMD16	EMD17	EMD18	EMD19	EMD20
¿Cómo se siente respecto a los cambios que se han producido en la institución educativa?	OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután	OGC 1. Gestión del cambio	OGS 1. Procesos institucionales eficientes por la adecuada aplicación del cambio	En cuanto a la apreciación de los cambios, es necesario trabajar más en esta área. Como, por ejemplo: equipar mejor a la institución con recursos tecnológicos.	No se han reportado mayores cambios, que satisfagan las necesidades de los estudiantes.	Ha habido cambios, con los que se tienen expectativas positivas, que permitan a los estudiantes mejorar su aprendizaje, que les permitan poder ingresar a la universidad.	Los cambios que se han dado han sido para mejorar la institución y el aprendizaje de los estudiantes.	Este año escolar, se han observado cambios positivos, como un mayor orden a la hora de entregar los paquetes escolares.
¿Podría explicar cómo utiliza usted los recursos tecnológicos para la realización de sus actividades y tareas académicas?		OGC 8. Utilización de los recursos tecnológicos	OGS 8. Dominio de los recursos tecnológicos por el personal docente y estudiantes	Son muy funcionales, porque cuando no hay entendimiento sobre un tema, se busca un respaldo, para ayudar en el adecuado aprendizaje; así realizar mejores tareas y ampliar conocimientos.	Buscando información en GOOGLE, para realizar las tareas y enviando las tareas a través de GOOGLE CLASSROOM.	Mediante el uso de computadoras y celulares, se puede estar al tanto de las tareas e información que se suben a la plataforma virtual GOOGLE CLASSROOM, la cual es de mucha ayuda.	Para realizar investigaciones mediante el uso del internet, en GOOGLE.	Para ingresar a los enlaces de las guías de trabajo, que se deben trabajar de forma virtual.
¿De qué forma se promueve la inclusión y la equidad en la institución educativa?		OGC 9. Inclusión y equidad	OGS 9. Estudiantes motivados, en cuanto al desarrollo de su liderazgo, protagonismo y participación en los procesos educativos, con inclusión y equidad	A través de la puesta en práctica, de la Ley Crecer Juntos y los programas escolares; que garantizan el acceso a la educación de los estudiantes, en condiciones de igualdad.	Se intenta promover la inclusión y la equidad, sin embargo; siempre hay prejuicios entre los compañeros de clase, con respecto a las condiciones de vida de los estudiantes.	Tomando en cuenta las opiniones de los demás. Con respeto y empatía.	A través de actividades escolares, en diferentes momentos del año escolar. Para que los estudiantes puedan convivir, en igualdad de condiciones.	Los docentes dan seguimiento a los estudiantes, para que no se produzca ningún tipo de discriminación entre los estudiantes.
¿Podría explicar en qué forma la planta docente le	OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado	OE2C6. Énfasis en la mejora del	OE2S6. Estudiantado con un aceptable	Crean estrategias, para que los estudiantes participen en clases; les ayudan a realizar	Nos brinda accesibilidad en cuanto al tiempo de entrega de las tareas, para no	Reforzando los temas impartidos en cada clase.	Los docentes se esmeran en explicar con paciencia, los temas que no sean	Los docentes procuran realizar refuerzos de temas durante

ayuda a mejorar su rendimiento académico?	del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente	rendimiento académico	rendimiento académico	análisis sobre los temas, para tener conocimientos sólidos.	tener notas deficientes.		comprensibles por los estudiantes.	las clases, de los contenidos en los cuales los estudiantes han tenido dificultades para entender.
¿De qué manera la planta docente utiliza los recursos tecnológicos para impartir clases?	OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUC YT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje	OE3C7. La planta docente tiene un mayor dominio de las herramientas digitales	OE3S7. Procesos de enseñanza y aprendizaje motivadores y dinámicos, debido a la utilización de herramientas digitales	Permitiendo que los estudiantes utilicen las computadoras portátiles, durante el desarrollo de las clases.	Mediante el uso de computadoras y proyectores para presentar temas.	Utilizando las computadoras portátiles, internet y proyectores.	A través de la vía virtual, para la realización de exámenes y tareas; en el intervalo de lunes a viernes.	Utilizan computadoras durante las clases, principalmente sobre tareas
¿De qué manera la planta docente utiliza la creatividad e innovación durante el desarrollo de las clases?		OE3C9. La planta docente está motivada para implementar la gestión del cambio educativo	OE3S9. Renovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje	Los docentes fomentan proyectos colaborativos entre los estudiantes, actividades prácticas y las herramientas digitales.	Realizando dinámicas dentro del aula, para aprender temas. Además del uso de material audiovisual.	Fomentando el trabajo en equipo entre los estudiantes, para realizar exposiciones sobre temas innovadores, que ayuden a tener un mejor conocimiento	Esforzándose por realizar clases dinámicas, creativas para los estudiantes, mediante el desarrollo de temas complementarios a los que incluyen	Los docentes desarrollan temas de los programas de estudio, utilizando ejemplos prácticos de la vida real; además de utilizar los

						de los contenidos.	los programas educativos.	recursos tecnológicos.
¿Podría explicar de qué forma la planta docente le motiva a ser un líder, a tener pensamiento crítico y carácter investigativo?		OE3C11. El estudiantado valora que la planta docente sea más abierta al diálogo	OE3S11. El estudiantado se siente apoyado por la planta docente	Asignan roles de liderazgo en los estudiantes, a través de trabajos grupales, debates y discusiones sobre temas actuales en clases.	Los docentes motivan a los estudiantes, para encontrar su vocación y poder elegir una carrera adecuadamente.	Por medio de la participación democrática de toda la clase, cuando se trata de tomar decisiones que afectan el aprendizaje de los estudiantes.	A través de conversaciones inspiradoras, utilizando ejemplos, que motiven a los estudiantes a ser agentes de cambio en sus comunidades.	Los docentes logran este propósito, empoderando a los estudiantes, ayudándoles a reconocer el papel importante que juegan en la sociedad.
¿Por favor explique cuáles son las áreas que debería mejorar la planta docente, para tener una mayor calidad en los contenidos que se imparten durante las clases?		OE3C10. El estudiantado considera que las temáticas son innovadoras	OE3S10. El estudiantado siente interés en enriquecer su aprendizaje	Los docentes deben ser capacitados, para mantener comportamientos motivadores durante las clases. Ya que a veces lucen con mucha tensión nerviosa.	Se considera que los docentes realizan su mejor esfuerzo y deberían recibir más apoyo de la dirección y del Ministerio de Educación.	La dirección y autoridades educativas, deben darles una mayor importancia a las opiniones de los docentes, sobre las problemáticas que se dan en el desarrollo de las clases.	Se requiere trabajar un poco más en el refuerzo académico y una mayor puntualidad en la entrega de calificaciones.	Los docentes, realizan las clases de tal forma que se comprendan adecuadamente los contenidos impartidos, no hay nada que cambiar.

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS DURANTE ENTREVISTA

PREGUNTAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	EMD21	EMD22	EMD23	EMD24	EMD25
¿Cómo se siente respecto a los cambios que se han producido en la institución educativa?	OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután	OGC 1. Gestión del cambio	OGS 1. Procesos institucionales eficientes por la adecuada aplicación del cambio	Existe satisfacción con respecto a los cambios que se han producido en la institución, porque no se ha visto afectado el desarrollo de las clases.	Los cambios han sido positivos, porque éste año se han visto mejoras en el área de bachillerato.	Los cambios han sido positivos, porque han contribuido a tener mejores aprendizajes.	Los cambios han sido positivos, porque se han incorporado docentes, que hasta el momento, han realizado una buena labor docente.	La incorporación de nuevos docentes, han sido cambios positivos para el aprendizaje en bachillerato.
¿Podría explicar cómo utiliza usted los recursos tecnológicos para la realización de sus actividades y tareas académicas?		OGC 8. Utilización de los recursos tecnológicos	OGS 8. Dominio de los recursos tecnológicos por el personal docente y estudiantes	Los recursos tecnológicos, son utilizados para la realización de tareas de forma virtual.	Se utilizan los recursos tecnológicos, para la investigación de contenidos, que sirven para la realización de tareas que se asignan en la plataforma virtual.	Son utilizados para buscar material en internet, que sirva para desarrollar tareas y reforzar contenidos.	Se utilizan de acuerdo a las necesidades que presenten las materias, los docentes avisan a los estudiantes qué días pueden llevar las computadoras, para trabajar en clases.	El uso de la computadora, es de suma importancia para la realización de las guías y refuerzos de contenidos.

¿De qué forma se promueve la inclusión y la equidad en la institución educativa?		OGC 9. Inclusión y equidad	OGS 9. Estudiantes motivados, en cuanto al desarrollo de su liderazgo, protagonismo y participación en los procesos educativos, con inclusión y equidad	Los docentes realizan charlas, para fomentar la igualdad entre los compañeros.	En la institución se promueve la inclusión y equidad, dentro y fuera de las aulas; de tal manera que los estudiantes se sientan valorados.	Mediante la promoción del respeto a las opiniones de todos los estudiantes de bachillerato, haciéndolos sentir en condiciones de igualdad.	Buscando atender las necesidades de los estudiantes, para que tengan una mayor participación en los aprendizajes.	Mediante charlas donde se fomenta el respeto hacia las diferencias individuales.
¿Podría explicar en qué forma la planta docente le ayuda a mejorar su rendimiento académico?	OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente	OE2C6. Énfasis en la mejora del rendimiento académico	OE2S6. Estudiantado con un aceptable rendimiento académico	Por medio de guías que se asignan los días sábados, para ser realizadas durante la semana.	Brindando apoyo emocional, refuerzos académicos y fomento de valores. Todo eso contribuye a mejorar el rendimiento académico.	Utilizando estrategias de aprendizaje, que ayuden a los compañeros que llevan malas notas, a lograr nivelarse en sus calificaciones.	Contribuyendo con la calidad de la enseñanza, fomentando valores positivos y tareas que mejoren los conocimientos.	Mediante la dedicación a los estudiantes, esforzándose por explicarles los temas que son de difícil comprensión.
¿De qué manera la planta docente utiliza los recursos tecnológicos para impartir clases?	OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUC YT (Ministerio de Educación Ciencia y	OE3C7. La planta docente tiene un mayor dominio de las herramientas digitales	OE3S7. Procesos de enseñanza y aprendizaje motivadores y dinámicos, debido a la utilización de herramientas digitales	Mediante la plataforma virtual GOOGLE CLASSROOM, porque ahí nos dejan enlaces para realizar tareas y exámenes.	Utilizando las computadoras que han sido asignadas por el Ministerio de Educación, durante el desarrollo de las clases.	Los docentes utilizan los recursos tecnológicos, utilizando internet, para impartir nuevos conocimientos que refuercen los contenidos impartidos en clases.	Mediante la plataforma virtual GOOGLE CLASSROOM, los docentes asignan guías para ser desarrolladas durante la semana.	Los docentes utilizan los recursos tecnológicos, cuando el desarrollo de los temas así lo ameriten.

	Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje							
¿De qué manera la planta docente utiliza la creatividad e innovación durante el desarrollo de las clases?		OE3C9. La planta docente está motivada para implementar la gestión del cambio educativo	OE3S9. Renovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje	Siendo creativos al impartir las clases y también con la asignación de tareas en GOOGLE CLASSROOM.	A través de trabajos en grupo, en los cuales se realizan exposiciones usando computadoras portátiles.	Desarrollando temas formando equipos de trabajo, también empleando dinámicas para motivar a los compañeros.	Principalmente a través de la realización de trabajos grupales.	Se realizan esfuerzos diariamente, por motivar a los estudiantes a mejorar sus aprendizajes, siendo creativos en el desarrollo de los contenidos.
¿Podría explicar de qué forma la planta docente le motiva a ser un líder, a tener pensamiento crítico y carácter investigativo?		OE3C11. El estudiantado valora que la planta docente sea más abierta al diálogo	OE3S11. El estudiantado se siente apoyado por la planta docente	Se logra motivando a los estudiantes, asignándoles papeles de liderazgo, cuando se realizan exposiciones de temas durante las clases.	Impulsando a los estudiantes a desarrollar su potencial, capacidades y descubrir sus vocaciones.	Fomentando los logros académicos en los estudiantes, motivándoles a ser los mejores en todo lo que realicen en su educación.	Ayudando a los estudiantes a descubrir su potencial e inteligencia.	Motivando a los estudiantes a marcar la diferencia de forma positiva en sus comunidades, esforzándose por encontrar a través de la educación una mejor calidad de vida.
¿Por favor explique cuáles son las áreas que debería mejorar la planta docente, para tener una mayor calidad en los contenidos que se imparten durante las clases?		OE3C10. El estudiantado considera que las temáticas son innovadoras	OE3S10. El estudiantado siente interés en enriquecer su aprendizaje	Es necesario que la dirección y Ministerio de Educación, ayuden a los docentes en cuanto a métodos para perfeccionar los aprendizajes que imparten en clases.	Desarrollando de forma más integral las clases a impartir, para que no queden vacíos de conocimientos en los estudiantes.	Se necesita que se desarrollen más métodos de motivación, que inspiren a más estudiantes de bachillerato; para que estudien una carrera universitaria.	Desarrollando mejor los contenidos de inglés y matemáticas, para que los alumnos tengan una mejor comprensión.	Es necesario que las autoridades educativas, capaciten a los docentes con frecuencia para que siempre estén actualizados.

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS DURANTE ENTREVISTA

PREGUNTAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	EMD26	EMD27	EMD28	EMD29	ANÁLISIS
¿Cómo se siente respecto a los cambios que se han producido en la institución educativa?	OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamen	OGC 1. Gestión del cambio	OGS 1. Procesos institucionales eficientes por la adecuada aplicación del cambio	Hay docentes nuevos, que han venido a darle un mejor apoyo a los estudiantes.	Los cambios en la institución han sido positivos porque se ha mejorado la enseñanza.	Los cambios siempre son positivos, cuando son para mejorar la enseñanza de los estudiantes. Este año hay satisfacción con los cambios realizados.	El ingreso de nuevos docentes ha sido un cambio positivo, pero hay incertidumbre con otras problemáticas que se dan en la institución.	-El estudiantado del bachillerato en música y danza, espera que los cambios sean para mejorar el rendimiento escolar y que no sean solo temporales; expresaron que ha habido cambios que para ellos son

	to de Usulután							<p>negativos y no tienen sentido, esto les genera incertidumbre y algunas veces no sienten satisfacción en cuanto a los contenidos impartidos. También les preocupa, que no se han implementado muchas mejoras en cuanto a la utilización de la tecnología en el desarrollo de las clases; sienten preocupación porque han ingresado nuevos maestros, con diferentes métodos de trabajo, distintos a los cuales ya estaban acostumbrados, consideran que es necesario apoyar más la opción de bachillerato en música y danza.</p> <p>-Para el estudiantado del bachillerato de la modalidad a distancia, se ha visto un mayor apoyo por parte de los docentes, manifestaron que esperan que los cambios sean para mejorar y que no se repitan los errores del pasado, por lo que sienten conformidad con ellos; consideran que ha habido cambios positivos en cuanto a la apariencia de la infraestructura, además de un mayor fomento</p>
--	-------------------	--	--	--	--	--	--	--

								<p>de valores. También solicitan, equipar mejor a la institución con recursos tecnológicos, además de trabajar en la mejora continua, de los procesos de enseñanza y aprendizaje, que les permitan poder ingresar a la universidad.</p> <p>Consideran que ha habido un mayor orden a la hora de entregar los paquetes escolares y no se ha visto afectado el desarrollo de las clases, también, éste año se han visto mejoras en el área de bachillerato, porque se han incorporado nuevos docentes, los cuales, hasta el momento, han realizado una buena labor, para mejorar la enseñanza del estudiantado.</p>
¿Podría explicar cómo utiliza usted los recursos tecnológicos para la realización de sus actividades y tareas académicas?		OGC 8. Utilización de los recursos tecnológicos	OGS 8. Dominio de los recursos tecnológicos por el personal docente y estudiantes	Se utilizan para realizar las guías que son asignadas por los docentes a nivel virtual y también en clases cuando se desarrollan temas de investigación.	Cada vez que se realicen tareas y actividades durante las clases, que así lo requieran.	De manera constante, siempre se requiere acceder a internet para reforzar los temas de estudio.	Son utilizados principalmente para la realización de tareas y en clases cuando los docentes lo requieren.	- El estudiantado de música y danza sostiene, que utilizan las computadoras para la realización de tareas y diferentes tipos de trabajos de investigación; en su mayoría para ser hechos en casa, también consideran que la utilización de los recursos tecnológicos en algunas materias es muy poco y es algo que lamentan,

								<p>porque les permitiría realizar las tareas con mayor rapidez y tener una mejor comprensión de los contenidos impartidos durante las clases. Además, sostienen que los docentes podrían ayudarles cuando hay dificultades sobre el uso de alguna plataforma, aunque algunos no dominan la tecnología, la cual es muy importante para el aprendizaje.</p> <p>- De acuerdo al estudiantado de modalidad a distancia, los recursos tecnológicos son utilizados para obtener una mejor información que respalde sus conocimientos, reforzar los temas impartidos en clases y tener una mejor comprensión de los mismos; para ellos utilizar los recursos tecnológicos, es vital para poder trabajar de forma ágil las tareas. Además, utilizan las computadoras, para realizar exámenes, a través de la plataforma GOOGLE CLASSROOM; mediante el uso de dispositivos móviles, pueden estar al día de las guías</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

								<p>e información que se suben a la plataforma virtual</p> <p>También, de forma virtual realizan guías en el transcurso de la semana (lunes a viernes), con los enlaces enviados por los docentes. Adicionalmente, llevan las computadoras los días sábados, de acuerdo a las necesidades que presenten las materias y finalmente comentan, que siempre se requiere acceder a internet para reforzar los temas de estudio.</p>
<p>¿De qué forma se promueve la inclusión y la equidad en la institución educativa?</p>		<p>OGC 9. Inclusión y equidad</p>	<p>OGS 9. Estudiantes motivados, en cuanto al desarrollo de su liderazgo, protagonismo y participación en los procesos educativos, con inclusión y equidad</p>	<p>Mediante charlas o temas relacionadas con la inclusión y la equidad.</p>	<p>Mediante la promoción de la aceptación de las diferencias individuales.</p>	<p>En todas las actividades que se realizan en la institución, siempre se promueve la igualdad para todos.</p>	<p>Mediante la inclusión y respeto de las diferentes ideas y opiniones de los estudiantes.</p>	<p>- Según el estudiantado de música y danza, la inclusión se promueve en la institución educativa; respetando las ideas y opiniones de todos los compañeros, permitiendo la participación en clases de los estudiantes en igualdad de condiciones, sin discriminarlos, procurando incluir a todos los estudiantes de bachillerato, en las diferentes actividades que se llevan a cabo en el complejo educativo. También se acuerdo a ellos, se logra a través del fomento de valores éticos y morales, a través de charlas que</p>

								<p>imparten los docentes; para concientizar sobre la importancia de no discriminar y valorar las cualidades de todos, sin importar su situación económica, social o física.</p> <p>- De acuerdo al estudiantado de modalidad a distancia, Los docentes se esfuerzan por inspirarles a través de la realización de charlas, a valorar las cualidades y características propias de cada persona, exhortándoles a ser respetuosos de las diferencias individuales; la institución educativa trabaja en garantizar un entorno inclusivo y equitativo, evitando los favoritismos en el estudiantado. Sostiene que se promueve una participación igualitaria de todos durante las clases, también a través de la puesta en práctica, de la Ley Crecer Juntos y los programas escolares; que garantizan el acceso a la educación a todos los ciudadanos.</p> <p>Además, se promueve la empatía, a través de actividades escolares, en</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

								diferentes momentos del año escolar, para que el estudiantado pueda convivir, en igualdad de condiciones; la planta docente les da seguimiento, para que no se produzca ningún tipo de discriminación entre ellos.
¿Podría explicar en qué forma la planta docente le ayuda a mejorar su rendimiento académico?	OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente	OE2C6. Énfasis en la mejora del rendimiento académico	OE2S6. Estudiantado con un aceptable rendimiento académico	Abriendo espacios de consejería estudiantil, para apoyarles en la superación de sus áreas deficitarias.	Mediante el diálogo personalizado, con los estudiantes que tienen problemas en algunas materias.	Asignando tareas sobre los contenidos que son más complicados de comprender y con explicaciones más profundas en las clases.	Realizando refuerzos en clases, sobre los temas que no han sido comprendidos a cabalidad.	- El estudiantado de música y danza, expresó que esto se logra, mediante la asignación de actividades que contribuyen a reforzar las materias en las que hay dificultades, también a través de trabajos en equipo, en los que se realizan debates con los compañeros; haciendo trabajos de investigación y exposiciones sobre temas realizados durante las clases. Adicionalmente , reforzando los contenidos, que no han sido comprendidos por los alumnos, a través de guías de estudio, utilizando internet; como refuerzo académico para mejorar las notas. - El estudiantado de modalidad a distancia, sostiene que la planta docente, apoya a los compañeros

								<p>que tienen bajas notas, mediante refuerzos de temas en las clases y con la asignación de tareas, también ofrecen acompañamiento personalizado; para solventar las dudas y dificultades, que mejoren el rendimiento académico. Los docentes, se esfuerzan por solventar las inquietudes, sobre los contenidos que son difíciles de comprender; crean estrategias, para que haya una mayor participación en clases, ayudan a realizar análisis sobre las diferentes temáticas, con el propósito de lograr que se tengan conocimientos sólidos.</p> <p>Además de brindar accesibilidad, en cuanto al tiempo de entrega de las tareas, para no tener notas deficientes; por medio de guías que se asignan los días sábados, las cuales son realizadas durante la semana (lunes a viernes).</p> <p>Brindando también, apoyo emocional, abriendo espacios de consejería estudiantil, para apoyarles en la superación de sus áreas deficitarias.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>¿De qué manera la planta docente utiliza los recursos tecnológicos para impartir clases?</p>	<p>OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUC YT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje</p>	<p>OE3C7. La planta docente tiene un mayor dominio de las herramientas digitales</p>	<p>OE3S7. Procesos de enseñanza y aprendizaje motivadores y dinámicos, debido a la utilización de herramientas digitales</p>	<p>Cada vez que haya asignación de guías para ser desarrolladas en la plataforma y cuando sea necesario durante las clases.</p>	<p>Utilizan computadoras, internet, proyectores, cada vez que sea necesario.</p>	<p>Durante las clases los docentes procuran utilizar el internet, pero la señal no es muy buena.</p>	<p>A través de laptops, proyectores y otro tipo de material audiovisual.</p>	<p>-De acuerdo al estudiantado de música y danza, la planta docente utiliza principalmente presentaciones con proyectores, cuando los temas son complejos y dependiendo de las materias, los estudiantes llevan sus computadoras al colegio; para aprender sobre nuevas temáticas, utilizando el internet. También la planta docente emplea material audiovisual y además utiliza la plataforma de GOOGLE CLASSROOM para asignar tareas; se realizan esfuerzos en utilizar los recursos tecnológicos en los salones, pero la señal del internet es muy mala.</p> <p>- El estudiantado de modalidad a distancia, sostiene que la planta docente utiliza los recursos tecnológicos, durante las clases; para la realización de exposiciones o presentaciones de videos de acuerdo a los temas a desarrollar y si los contenidos lo ameritan, a través de presentaciones utilizando proyectores. Los docentes</p>
---	---	--	--	---	--	--	--	--

								<p>integran los recursos tecnológicos de manera frecuente en el desarrollo de las clases; también para realizar exámenes, asignar tareas o compartir temas se utiliza la plataforma virtual GOOGLE CLASSROOM.</p>
<p>¿De qué manera la planta docente utiliza la creatividad e innovación durante el desarrollo de las clases?</p>		<p>OE3C9. La planta docente está motivada para implementar la gestión del cambio educativo</p>	<p>OE3S9. Renovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje</p>	<p>Mediante la realización de dinámicas y actividades, donde se utiliza la tecnología.</p>	<p>Realizando dinámicas en el patio de la escuela, como una forma de motivar y entretener a los alumnos.</p>	<p>Desarrollando temas que complementen los programas de estudio, pero de forma dinámica y entretenida para los estudiantes.</p>	<p>Permitiendo que los estudiantes puedan crear sus propios conocimientos, a través de exposiciones de trabajos grupales.</p>	<p>-El estudiantado de música y danza, sostiene que la planta docente utiliza la creatividad y la innovación, durante el desarrollo de las clases; motivando al estudiantado con recursos, como: videos, dinámicas, clases al aire libre; estas últimas, ayudan a generar ambientes más relajados de aprendizaje, al entrar en contacto con la naturaleza. También se fomenta el uso de las computadoras en los salones, además se desarrolla el trabajo en equipo y se realizan exposiciones utilizando los programas de MICROSOFT OFFICE; complementando los conocimientos impartidos en clases con la utilización de videos que refuercen los conocimientos, aunque algunos</p>

								<p>docentes no son creativos y son muy cerrados.</p> <p>- De acuerdo al estudiantado de la modalidad a distancia, la planta docente utiliza material audiovisual y fomenta la creación de grupos de trabajo durante las clases; emplea libros adicionales a los que se utilizan en los programas educativos, para un mejor desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje y, de esta manera motivar al estudiantado. También utilizan internet, para volver interesantes las temáticas; emplean el aprendizaje basado en proyectos y el aprendizaje colaborativo; permitiendo que el estudiantado pueda crear sus propios conocimientos, a través de exposiciones, por medio de trabajos grupales; siendo creativos al impartir las clases y también con la asignación de tareas en GOOGLE CLASSROOM.</p>
¿Podría explicar de qué forma la planta docente le motiva a ser un líder, a tener pensamiento		OE3C11. El estudiantado valora que la planta docente sea	OE3S11. El estudiantado se siente apoyado por la planta docente	Los docentes en todas las clases ayudan a que los estudiantes se cuestionen su realidad.	Los docentes se esfuerzan por realizar charlas que motiven a los estudiantes a superarse, para ser líderes en sus comunidades.	Ayudando a que los estudiantes se cuestionen la realidad de sus entornos y realizando trabajos grupales donde	Mediante la creación de debates y discusiones en clases, sobre problemas sociales y sobre las expectativas que los estudiantes	-De acuerdo al estudiantado de música y danza, los docentes les ayudan a defender los puntos de vista, respetar las opiniones de los

<p>crítico y carácter investigativo?</p>		<p>más abierta al diálogo</p>				<p>se rotan los puestos de liderazgo.</p>	<p>tienen sobre el futuro.</p>	<p>demás y promover una buena autoestima; dejando de tarea temas actuales sobre la realidad social, los cuales se discuten posteriormente durante las clases. También mediante la realización de proyectos, se alterna el papel de la posición de líderes en los grupos de trabajo; algunos docentes designan tiempo de las clases, para platicar con los estudiantes sobre sus opiniones, respecto a sus entornos de vida y cómo marcar cambios positivos en estos, enseñándoles a cuestionar y debatir en condiciones de respeto y armonía.</p> <p>- El estudiantado de la modalidad a distancia, sostiene que la planta docente ayuda en el liderazgo, a tener pensamiento crítico y carácter investigativo, a través de la creación de grupos de trabajo; asignando un líder diferente por cada tema a desarrollar e inspirando a los estudiantes con discursos durante las clases. Con el</p>
--	--	-------------------------------	--	--	--	---	--------------------------------	--

								<p>propósito de ser mejores personas para la sociedad; concientizando al estudiantado, a ver la realidad social y reflexionar sobre esta.</p> <p>La planta docente les alienta, a expresar sus ideas, a cuestionar, analizar la información y a buscar soluciones creativas a los problemas; algunas veces han asignado tareas para realizar en grupo, sobre temas relacionados con el liderazgo, ayudando a que tengan iniciativa y desarrollen criterio propio, para encontrar su vocación y poder elegir una carrera adecuadamente .</p> <p>También se fomenta, la participación democrática de toda la clase, cuando se trata de tomar decisiones que afectan sus aprendizajes, ayudando al estudiantado a descubrir su potencial a través de conversaciones inspiradoras, utilizando ejemplos, que les motiven a ser agentes de cambio en sus comunidades.</p>
¿Por favor explique cuáles son las áreas que debería mejorar la		OE3C10. El estudiantado considera que las temáticas	OE3S10. El estudiantado siente interés en enriquecer su aprendizaje	Que los docentes reciban más apoyo por parte de las autoridades educativas.	Los docentes necesitan recibir más apoyo por parte de las autoridades educativas, para	Profundizar más en las temáticas especialmente en matemática, porque hay	La dirección debe capacitar aún más a los docentes, sobre métodos de aprendizaje que	-La planta docente debe trabajar en desarrollar contenidos más actualizados, de

<p>planta docente, para tener una mayor calidad en los contenidos que se imparten durante las clases?</p>		<p>son innovadoras</p>			<p>contar siempre con los recursos necesarios, para desarrollar las clases.</p>	<p>temas muy complicados.</p>	<p>motiven a los estudiantes.</p>	<p>tal manera que el estudiantado de música y danza, se encuentre preparado para iniciar la universidad; también consideran que la planta docente debería esforzarse en preparar mejor las clases, así como tener una mayor creatividad. Se debe desarrollar un mayor dominio de los recursos tecnológicos, algunos docentes deben procurar ser más sociables y utilizar un lenguaje más amable para dirigirse al estudiantado, también deben desarrollar contenidos más actualizados, acordes a las necesidades académicas actuales.</p> <p>- Para el estudiantado en modalidad a distancia, es necesario que los docentes dediquen más tiempo en explicar las tareas para desarrollar en casa, porque tienden a ser confusas, también deben esmerarse en desarrollar los temas que resultan difíciles de entender. A veces el estudiantado, siente monótona la rutina de las clases, lo cual genera desmotivación, por lo cual se</p>
---	--	------------------------	--	--	---	-------------------------------	-----------------------------------	---

								<p>necesita crear espacios de recreación.</p> <p>Sería beneficioso que los docentes recibieran más capacitaciones y actualizaciones, en el uso de recursos tecnológicos, además, la institución debe mejorar la señal de internet, para que se pueda utilizar sin problemas, durante las clases.</p> <p>Se considera que los docentes realizan su mejor esfuerzo y deberían recibir más apoyo de la dirección y del Ministerio de Educación, debido a que sería ideal que se desarrollen los procesos de enseñanza y aprendizaje, que inspiren a los estudiantes de bachillerato, para que estudien una carrera universitaria.</p> <p>Se requiere trabajar un poco más en el refuerzo académico y una mayor puntualidad en la entrega de calificaciones, además de impartir las clases de forma integral, para que no queden vacíos de conocimientos en los estudiantes.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9: Tabla #17. Código de participantes, objetivos, categorías y subcategorías de la matriz de análisis de datos para el estudiantado de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa

La siguiente tabla de codificación, muestra los códigos de la matriz de análisis de datos del estudiantado de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa; de los participantes, objetivos, categorías y subcategorías que le dan cumplimiento al instrumento guía de entrevista.

(Hipervínculo para el tema **4.1. Descripción e interpretación de las matrices de análisis de datos**).

CÓDIGOS DE PARTICIPANTES	CÓDIGO DE OBJETIVOS	CÓDIGO DE CATEGORÍAS	CÓDIGO DE SUBCATEGORÍAS	COLOR
EBMD (Estudiantado de Bachillerato en Música y Danza, enumerados del 1 al 9)	OG (Objetivo General)	OGC1 (Objetivo General Categoría 1)	OGS1 (Objetivo General Subcategoría 1)	VERDE
EMD (Estudiantado de Modalidad a Distancia, enumerados del 10 al 29)		OGC8 (Objetivo General Categoría 8)	OGS8 (Objetivo General Subcategoría 8)	
		OGC9 (Objetivo General Categoría 9)	OGS9 (Objetivo General Subcategoría 9)	
	OE2 (Objetivo Específico 2)	OE2C6 (Objetivo Específico 2 Categoría 6)	OE2S6 (Objetivo Específico 2 Subcategoría 6)	CAFÉ
	OE3 (Objetivo Específico 3)	OE3C7 (Objetivo Específico 3 Categoría 7) OE3C9 (Objetivo Específico 3 Categoría 9) OE3C11 (Objetivo Específico 3 Categoría 11) OE3C10 (Objetivo Específico 3 Categoría 10)	OE3S7 (Objetivo Específico 3 Subcategoría 7) OE3S9 (Objetivo Específico 3 Subcategoría 9) OE3S11 (Objetivo Específico 3 Subcategoría 11) OE3S10 (Objetivo Específico 3 Subcategoría 10)	MORADO

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10: Tabla #18. Diario de campo

La siguiente tabla de vaciado, contiene la descripción de los hallazgos observados, analizados y estudiados; mediante la técnica observación, los cuales han sido plasmados en el instrumento diario de campo. En los cuales se les da cumplimiento a los objetivos, categorías y subcategorías a través de códigos y colores. (Hipervínculo hacia el tema **4.2 Descripción e interpretación del diario de campo**).

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS OBSERVADOS
<p>Creación de la planta docente 2024</p> <p>Fecha: 05/01/2024</p>	<p>OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p>	<p>OGC 5. Gerencia educativa.</p>	<p>OGS 5. Gestión administrativa eficiente y eficaz.</p>	<p>La Directora del Complejo Educativo de Jucuapa, se encargó de elaborar el archivo que contiene la información de la planta docente y distribuir los grados correspondientes a cada nivel educativo; de acuerdo al perfil profesional y habilidades de la planta docente. Posteriormente les informó en reunión, los grados académicos asignados para el año escolar 2024.</p>
<p>Reunión de la dirección con la planta docente</p>	<p>OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los</p>			<p>La Directora del Complejo Educativo de Jucuapa, realizó reunión con la planta docente, para presentarles el Plan Escolar Anual (PEA), habiendo tomado en cuenta las respectivas recomendaciones brindadas por esta;</p>

<p>para la presentación del PEA (Plan Escolar Anual).</p> <p>Fecha: 29/01/2024</p>	<p>procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p>	<p>OGC 5. Gerencia educativa.</p>	<p>OGS 5. Gestión administrativa eficiente y eficaz.</p>	<p>adicionalmente, les comunicó sobre los porcentajes del presupuesto escolar, designados para solventar las necesidades de material didáctico para el año escolar 2024.</p>
<p>Reunión de la dirección con la planta docente para la formación del CDE (Consejo Directivo Escolar) sector maestros.</p> <p>Fecha: 30/01/2024</p>	<p>OE1. Determinar las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.</p>	<p>OE1C4. Desarrollo del liderazgo transformacional.</p>	<p>OE1S4. Planta docente y estudiantado comprometidos con el liderazgo y cambios que mejoren los diferentes procesos en la institución educativa.</p>	<p>La Directora del Complejo Educativo de Jucuapa, realizó reunión con la planta docente, para elegir de forma democrática a los miembros que conformarán parte del Consejo Directivo Escolar (CDE) sector maestros; por votación se eligió a los siguientes representantes: la secretaria, un consejal y al presidente del CDE, este último cargo asignado a la Directora de la institución educativa.</p>
<p>Reunión de la dirección con la planta docente para la creación de los equipos dinamizadores.</p> <p>Fecha: 31/01/2024</p>	<p>OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p>	<p>OGC 4. Profesionalización docente.</p>	<p>OGS 4. Planta docente calificada, eficiente y eficaz en su labor</p>	<p>La Directora del Complejo Educativo de Jucuapa, se reunió con la planta docente, para elegir democráticamente a los miembros del personal que conforman los equipos dinamizadores: equipo pedagógico, el equipo de gestión y el equipo de evaluación.</p>
	<p>OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta</p>			<p>La Directora del Complejo Educativo de Jucuapa, se reunió con los miembros del CDE</p>

<p>Reunión de la dirección con la planta docente para el diseño de estrategias a cumplir en el año escolar.</p> <p>Fecha: 2/2/2024</p>	<p>docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>OE3C5.</p> <p>Desarrollo del carácter investigativo y el liderazgo en el personal docente</p>	<p>OE3S5.</p> <p>Planta docente comprometida con el desarrollo de los procesos administrativos y académicos</p>	<p>sector maestros y los equipos dinamizadores; con el propósito de crear estrategias que contribuyan al desarrollo de los procesos administrativos y pedagógicos, así como las diferentes problemáticas que acontecen en la institución educativa.</p>
<p>Reunión de la directora con la planta docente y padres de familia, para la formación del CDE (Consejo Directivo Escolar) sector padres de familia.</p> <p>Fecha: 9/2/2024</p>	<p>OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente.</p>	<p>OE2C3.</p> <p>Impulsar la apertura de canales de comunicación entre la institución y los padres de familia</p>	<p>OE2S3.</p> <p>El estudiantado valora una mayor participación de los padres de familia en las actividades de la institución</p>	<p>En asamblea general con la Directora, la planta docente y los padres de familia, se eligieron por votación a los padres y madres que tendrán participación en el CDE con los siguientes cargos: Tesorero y un consejal.</p>
				<p>Se realizó una reunión con la Directora, planta docente y estudiantado, eligiendo a 4 miembros del cuerpo estudiantil, para formar parte del CDE y desempeñar funciones de liderazgo en la realización de</p>

<p>Reunión de la directora con la planta docente y estudiantado</p> <p>para la formación del CDE (Consejo Directivo Escolar) sector estudiantado.</p> <p>Fecha: 18/02/2024</p>	<p>OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p>	<p>OGC 9. Inclusión y equidad.</p>	<p>OGS 9. Estudiantes motivados, en cuanto al desarrollo de su liderazgo, protagonismo y participación en los procesos educativos, con inclusión y equidad.</p>	<p>actividades que involucren al resto de sus compañeros; eligiendo a los alumnos que son destacados por sus notas y disciplina: 1 de segundo ciclo, 1 de tercer ciclo, 1 de Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza y 1 de Bachillerato Académico de modalidad a distancia, que se imparte los días sábados.</p>
<p>Reunión de la dirección con la planta docente para evaluar resultados de la aplicación de las estrategias en el primer trimestre del año escolar.</p> <p>Fecha: 6/5/2024</p>	<p>OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p>	<p>OGC 7. Calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>OGS 7. Estudiantes preparados académicamente para iniciar sus estudios universitarios o emprender un oficio.</p>	<p>La Directora del Complejo Educativo de Jucuapa, se reunió con la planta docente de bachillerato. Con el propósito de evaluar el rendimiento académico de los estudiantes durante el primer trimestre del año escolar y establecer soluciones para mejorarlo.</p>
<p>Reunión con la Directora de la institución educativa, para planificar las visitas a las aulas y conocer su labor administrativa y</p>	<p>OE4. Proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión</p>			<p>Se realizó una visita al Complejo Educativo de Jucuapa, para conocer el funcionamiento de los procesos administrativos en la dirección de la institución. Adicionalmente, se coordinó con la Directora la gestión del permiso para los padres de familia, de los estudiantes de bachillerato que aún</p>

<p>de apoyo académico.</p> <p>Fecha: 6/6/2024</p>	<p>del cambio educativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.</p> <p>Expectativas y necesidades de la dirección sobre la aplicación del cambio educativo.</p>	<p>OE4C1.</p> <p>Expectativas y necesidades de la dirección sobre la aplicación del cambio educativo.</p>	<p>OE4S1.</p> <p>Aplicación de la gestión del cambio en los diferentes procesos institucionales.</p>	<p>son menores de edad, para poder entrevistarlos.</p> <p>También, los horarios pertinentes para visitar las aulas de bachillerato, durante el desarrollo de las clases.</p>
<p>Visitas al aula durante el desarrollo de las clases en el nivel de educación media y reunión con la planta docente de bachillerato.</p> <p>Fecha: 7/6/2024 y 8/6/2024</p>	<p>OE4. Proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.</p> <p>Expectativas y necesidades de la dirección sobre la aplicación del cambio educativo.</p>	<p>OE4C2.</p> <p>Interés y necesidades de la planta docente sobre la aplicación del cambio educativo.</p>	<p>OE4S2.</p> <p>Aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>Se realizaron dos visitas al Complejo Educativo de Jucuapa, para conocer mediante la observación los procesos de enseñanza y aprendizaje, que se desarrollan durante las clases, en bachillerato.</p> <p>Además, se realizó una breve reunión, con la planta docente, para solicitarles permiso de entrevistarlos y, adicionalmente explicarles el trabajo de investigación que se está realizando en la institución educativa, aclarando que es con propósitos académicos; con la expectativa de poder brindar una propuesta que sea de utilidad, en cuanto a la mejora de la aplicación de la gestión del cambio educativo.</p>
				<p>Se realizó la primera parte de las entrevistas, de acuerdo a la muestra establecida para la recolección de datos. La entrevista a la Directora, fue realizada en su oficina, las entrevistas a</p>

<p>Realización de entrevistas a la Directora, estudiantado y planta docente.</p> <p>Fecha: 26/6/2024</p>	<p>OE4. Proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.</p> <p>Expectativas y necesidades de la dirección sobre la aplicación del cambio educativo.</p>	<p>OE4C3.</p> <p>Motivación y necesidades particulares del estudiantado sobre la aplicación del cambio educativo.</p>	<p>OE4S3.</p> <p>Incremento del rendimiento académico, derivado de la aplicación de la gestión del cambio educativo.</p>	<p>parte de la planta docente de bachillerato, se realizaron durante los recreos y las entrevistas a parte del estudiantado, fueron hechas, con la autorización de los docentes, en espacios designados durante las clases.</p>
<p>Realización de entrevistas al estudiantado y planta docente.</p> <p>Fecha: 29/6/2024</p>	<p>OE4. Proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.</p> <p>Expectativas y necesidades de la dirección sobre la aplicación del cambio educativo.</p>	<p>OE4C3.</p> <p>Motivación y necesidades particulares del estudiantado sobre la aplicación del cambio educativo.</p>	<p>OE4S3.</p> <p>Incremento del rendimiento académico, derivado de la aplicación de la gestión del cambio educativo.</p>	<p>Se realizó la parte final de las entrevistas a la planta docente y estudiantado que asiste los días sábados a la institución educativa.</p> <p>Las entrevistas a la planta docente fueron realizadas durante los recreos y las entrevistas al estudiantado, fueron hechas espacios designados durante las clases.</p>
<p>Visita a la dirección del complejo educativo, para conocer la documentación digital e impresa, que utilizan para la realización de los diferentes</p>	<p>OE4. Proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.</p> <p>Expectativas y necesidades de la dirección sobre la</p>	<p>OE4C1.</p> <p>Expectativas y necesidades de la dirección sobre la aplicación del cambio educativo.</p>	<p>OE4S1.</p> <p>Aplicación de la gestión del cambio en los diferentes procesos institucionales.</p>	<p>Se realizó visita al Complejo Educativo de Jucuapa, con el propósito de recolectar información sobre la documentación que utiliza el complejo educativo, para el desarrollo de los procesos institucionales.</p> <p>Y, de esta forma elaborar el instrumento guía de análisis documental.</p>

<p>procesos institucionales.</p> <p>Fecha: 5/7/2024</p>	<p>aplicación del cambio educativo.</p>			
<p>Visita a la dirección de la del complejo educativo, para complementar o retroalimentar la información del proceso investigativo.</p> <p>Fecha: 16/7/2024</p>	<p>OE4. Proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.</p> <p>Expectativas y necesidades de la dirección sobre la aplicación del cambio educativo.</p>	<p>OE4C1.</p> <p>Expectativas y necesidades de la dirección sobre la aplicación del cambio educativo.</p>	<p>OE4S1.</p> <p>Aplicación de la gestión del cambio en los diferentes procesos institucionales.</p>	<p>Se realizó visita al Complejo Educativo de Jucuapa, con el propósito de verificar información recolectada, para enriquecer y garantizar veracidad en los datos obtenidos.</p> <p>También, se realizaron y coordinaron acuerdos con la Directora, para la entrega de la propuesta de mejora.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11: Tabla #19. Códigos de objetivos, categorías y subcategorías del diario de campo

En la siguiente tabla de codificación, se encuentran los objetivos, categorías y subcategorías que le dan cumplimiento al instrumento diario de campo; en colores y códigos.

(Hipervínculo hacia el tema **4.2 Descripción e interpretación del diario de campo**).

CÓDIGOS	OBJETIVO	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	COLOR
OG	Objetivo General	OGC5 (Objetivo General Categoría 5) OGC4 (Objetivo General Categoría 4) OGC9 (Objetivo General Categoría 9) OGC7 (Objetivo General Categoría 7)	OGS5 (Objetivo General Subcategoría 5) OGS4 (Objetivo General Subcategoría 4) OGS9 (Objetivo General Subcategoría 9) OGS7 (Objetivo General Subcategoría 7)	Verde
OE1	Objetivo Específico 1	OE1C4 (Objetivo Específico 1 Categoría 4)	OE1S4 (Objetivo Específico 1 Subcategoría 4)	Azul
OE2	Objetivo Específico 2	OE2C3 (Objetivo Específico 2 Categoría 3)	OE2S3 (Objetivo Específico 2 Subcategoría 3)	Café
OE3	Objetivo Específico 3	OE3C5 (Objetivo Específico 3 Categoría 5)	OE3S5 (Objetivo Específico 3 Subcategoría 5)	Morado
OE4	Objetivo Específico 4	OE4C1 (Objetivo Específico 4 Categoría 1) OE4C2 (Objetivo Específico 4 Categoría 2) OE4C3 (Objetivo Específico 4 Categoría 3)	OE4S1 (Objetivo Específico 4 Subcategoría 1) OE4S2 (Objetivo Específico 4 Subcategoría 2) OE4S3 (Objetivo Específico 4 Subcategoría 3)	Rojo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12: Tabla #20. Guía de análisis documental

La siguiente tabla de análisis, contiene la interpretación de los hallazgos encontrados en la recolección de datos; a través del estudio y análisis de los diferentes documentos que utiliza la institución educativa en los diversos procesos que se realizan en la misma. Se han establecido los objetivos a los cuales se les da cumplimiento, con sus respectivas categorías, subcategorías; codificados mediante colores y códigos. (Hipervínculo para tema **4.3. Descripción e interpretación de la guía de análisis documental**).

TÍTULO DEL DOCUMENTO	INTERPRETACIÓN DEL HALLAZGO	OBJETIVO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
Plan Escolar Anual (PEA), registrado en la plataforma virtual SIGES	<p>El PEA, contiene las estrategias y objetivos, para solventar las necesidades de la comunidad educativa: Dirección, planta docente y estudiantado. La realización de éste documento, es vital para la aprobación del presupuesto escolar anual.</p> <p>Al ser una gestión directiva nueva, el PEA ha sido realizado de forma exclusiva por la Directora del Complejo Educativo de Jucuapa.</p>	OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.	OGC 5. Gerencia educativa.	OGS 5. Gestión administrativa eficiente y eficaz.
Libro de Actas	En el libro de actas se lleva un registro escrito, de todos los acuerdos establecidos en reunión, entre la dirección, personal docente y, haciendo una especial acotación entre la dirección y el CDE. Con el propósito de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los diferentes procesos que se desarrollan en el Complejo Educativo de Jucuapa.	OE1. Determinar las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.	OE1C3. Apertura en los canales de comunicación entre la dirección y la planta docente.	OE1S3. Planta docente motivada, eficiente y comprometida en apoyar a la dirección.

<p>Libro de asistencia de la planta docente</p>	<p>Este documento es administrado exclusivamente por la dirección, en el cual se registran las horas de entrada, salida y permisos de la planta docente, durante la jornada laboral en el Complejo Educativo de Jucuapa.</p>	<p>OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p>	<p>OGC 5. Gerencia educativa.</p>	<p>OGS 5. Gestión administrativa eficiente y eficaz.</p>
<p>Organigrama institucional</p>	<p>Es un esquema que contiene la estructura organizativa del Complejo Educativo de Jucuapa y la forma en la cual se han distribuido las funciones entre la dirección y planta docente; además de la forma en que dependen entre sí, con el propósito de agilizar los procesos administrativos y pedagógicos, en armonía entre la dirección y la planta docente.</p>	<p>OE1. Determinar las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.</p>	<p>OE1C7. Fomento de clima laboral armonioso.</p>	<p>OE1S7. Buenas relaciones entre la planta docente y la dirección.</p>
<p>Manual de organización</p>	<p>Se describen las funciones de las dependencias que contiene la estructura organizativa, las cuales son supervisadas directamente por la dirección del Complejo Educativa de Jucuapa. Se hace mención de las mismas: CDE, dirección, subdirección, consejo consultivo escolar, consejo de docentes, consejo de alumnos/as, distribución de la planta docente de acuerdo a los niveles educativos, equipos dinamizadores, estos últimos conformados por el equipo pedagógico, el equipo de gestión y el equipo de evaluación.</p>	<p>OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>OE3C5. Desarrollo del carácter investigativo y el liderazgo en el personal docente.</p>	<p>OE3S5. Planta docente comprometida con el desarrollo de los procesos administrativos y académicos.</p>

<p>Matrícula anual (plataforma SIGES)</p>	<p>Es un documento digital que contiene la matrícula anual del Complejo Educativo de Jucuapa, para motivos específicos de la investigación; se hace mención de la matrícula del nivel de educación media. En éste caso, existe una disminución de la matrícula respecto al año escolar 2023, en el Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza; de tal forma, que en el presente año escolar 2024, no se registró matrícula en primer año de bachillerato.</p>	<p>OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente.</p>	<p>OE2C3. Impulsar la apertura de canales de comunicación entre la institución y los padres de familia.</p>	<p>OE2S3. El estudiantado valora una mayor participación de los padres de familia en las actividades de la institución.</p>
<p>Control de asistencia del estudiantado (plataforma SIGES)</p>	<p>El registro de asistencia del estudiantado del nivel de educación media, se maneja de forma digital. A lo largo del presente año escolar 2024, se ha registrado una aceptable asistencia a clases y, las ausencias han estado relacionadas por problemas de salud del estudiantado.</p>	<p>OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>	<p>OE3C12. El estudiantado considera que los ambientes de aprendizaje son dinámicos y armoniosos dentro de las aulas.</p>	<p>OE3S12. El estudiantado se encuentra motivado al recibir las clases.</p>
<p>Registro de notas (plataforma SIGES)</p>	<p>El registro de notas, se lleva de manera digital y, en cuanto al nivel de educación media. De acuerdo a lo observado, se puede establecer que existe un rendimiento académico aceptable, que podría mejorarse.</p>	<p>OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la</p>	<p>OE2C6. Énfasis en la mejora del rendimiento académico.</p>	<p>OE2S6. Estudiantado con un aceptable rendimiento académico.</p>

		directora y la planta docente.		
Expediente del estudiantado (plataforma SIGES)	La dirección del Complejo Educativo de Jucuapa, lleva un registro de forma digital de los expedientes de los estudiantes matriculados en la institución.	OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.	OGC 5. Gerencia educativa.	OGS 5. Gestión administrativa eficiente y eficaz.
Expedientes de la planta docente (plataforma virtual SIGES)	La dirección del Complejo Educativo de Jucuapa, lleva un registro de forma digital de los expedientes de la planta docente que labora en la institución.	OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.	OGC 5. Gerencia educativa.	OGS 5. Gestión administrativa eficiente y eficaz.
Registro de planta docente (asignación de grados, plataforma virtual SIGES)	La dirección del Complejo Educativo de Jucuapa, lleva un registro digital de los grados asignados a los miembros que conforman la planta docente; de acuerdo a sus habilidades,	OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y	OE3C6. Gestión directiva más eficiente y comprometida con la calidad en los procesos de	OE3S6. Mejora continua en la calidad del aprendizaje en el nivel de educación media.

	idoneidad para el grado escolar y su perfil profesional.	Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	enseñanza y aprendizaje.	
Control del presupuesto escolar anual (plataforma virtual SIGES)	En la plataforma virtual, la dirección del Complejo Educativo de Jucuapa, lleva un registro de las entradas y salidas de dinero. Es la responsable de la administración del presupuesto escolar, garantizando la adquisición del material didáctico y pedagógico, para garantizar que se brinden procesos integrales de enseñanza y aprendizaje, en la institución educativa.	OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente.	OE2C4. Gestión de material didáctico y pedagógico acordes a los contenidos que demanda la realidad actual.	OE2S4. El estudiantado siente motivación por el interés de la dirección en brindarles aprendizajes de calidad.
Registro de inventario de la institución educativa (plataforma virtual SIGES)	La dirección del Complejo Educativo de Jucuapa, lleva un registro digital de los bienes muebles que posee la institución.	OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.	OGC 5. Gerencia educativa.	OGS 5. Gestión administrativa eficiente y eficaz.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13: Tabla #21. Códigos de objetivos, categorías y subcategorías de la guía de análisis documental

La siguiente tabla de codificación, contiene los objetivos, categorías y subcategorías utilizadas para la realización de la guía de análisis documental; a los cuales se les asignaron códigos y colores. (Hipervínculo para tema **4.3. Descripción e interpretación de la guía de análisis documental**).

CÓDIGO DE OBJETIVOS	CÓDIGO DE CATEGORÍAS	CÓDIGO DE SUBCATEGORÍAS	COLOR
OG (Objetivo General)	OGC5 (Objetivo General Categoría 5)	OGS5 (Objetivo General Subcategoría 5)	VERDE
OE1 (Objetivo Específico 1)	OE1C3 (Objetivo Específico 1 Categoría 3) OE1C7 (Objetivo Específico 1 Categoría 7)	OE1S3 (Objetivo Específico 1 Subcategoría 3) OE1S7 (Objetivo Específico 1 Subcategoría 7)	AZUL
OE2 (Objetivo Específico 2)	OE2C6 (Objetivo Específico 2 Categoría 6) OE2C3 (Objetivo Específico 2 Categoría 3) OE2C4 (Objetivo Específico 2 Categoría 4)	OE2S6 (Objetivo Específico 2 Subcategoría 6) OE2S3 (Objetivo Específico 2 Subcategoría 3) OE2S4 (Objetivo Específico 2 Subcategoría 4)	CAFÉ
OE3 (Objetivo Específico 3)	OE3C5 (Objetivo Específico 3 Categoría 5) OE3C12 (Objetivo Específico 3 Categoría 12) OE3C6 (Objetivo Específico 3 Categoría 6)	OE3S5 (Objetivo Específico Específico 3 Subcategoría 5) OE3S12 (Objetivo Específico 3 Subcategoría 12) OE3S6 (Objetivo Específico 3 Subcategoría 6)	MORADO

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14: Tabla #22. Matriz de triangulación de datos

La siguiente tabla de análisis, fue realizada de acuerdo a las matrices de análisis de datos, de la información recolectada, a través de los instrumentos seleccionados para la investigación: guías de entrevista con preguntas abiertas, diario de campo y guía de análisis documental.

Por cada objetivo del presente estudio se estableció un análisis y su respectiva relación con el marco teórico. (**Hipervínculo para tema 4.4.1. Análisis y discusión del cruce de la información de los instrumentos de investigación y su relación con el marco teórico**).

OBJETIVO	ANÁLISIS: GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA DIRECTORA	ANÁLISIS: GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA PLANTA DOCENTE	ANÁLISIS: GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL ESTUDIANTADO	ANÁLISIS: DIARIO DE CAMPO	ANÁLISIS: GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	ANÁLISIS DEL CRUCE DE LA INFORMACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO
OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.	-Se puede establecer, que la directora del Complejo Educativo de Jucuapa, tiene conocimientos claros y un concepto muy acertado de la gestión del cambio educativo. -De acuerdo al análisis de cómo se ha implementado la gestión del cambio educativo en la planificación anual de la institución, por parte de la directora. Se puede establecer, que se han realizado esfuerzos significativos, mediante la inclusión y participación efectiva de la dirección, planta docente y padres de familia.	-Se puede establecer que la planta docente del Complejo Educativo de Jucuapa, posee conocimientos claros sobre el significado de la gestión del cambio educativo; considerándolo como la capacidad de administrar con efectividad los procesos de enseñanza, mediante la promoción de innovaciones educativas. Con acciones que permitan crear entornos, que promueva la excelencia en los aprendizajes; desde la parte administrativa y pedagógica. Para brindar una atención integral al estudiantado, a través de la actualización de conocimientos, la	-El estudiantado del bachillerato en música y danza, espera que los cambios sean para mejorar el rendimiento escolar y que no sean solo temporales; expresaron que ha habido cambios que para ellos son negativos y no tienen sentido, esto les genera incertidumbre y algunas veces no se sienten satisfacción en cuanto a los contenidos impartidos. También les preocupa, que no se han implementado muchas mejoras en cuanto a la utilización de la tecnología en el desarrollo de las clases; sienten preocupación porque han ingresado nuevos maestros, con diferentes métodos de trabajo, distintos a los cuales ya estaban	-La Directora del Complejo Educativo de Jucuapa, se encargó de elaborar el archivo que contiene la información de la planta docente y distribuir los grados correspondientes a cada nivel educativo; de acuerdo al perfil profesional y habilidades de la planta docente. Posteriormente les informó en reunión, los grados académicos asignados para el año escolar 2024. -La Directora del Complejo Educativo de Jucuapa, realizó reunión con la planta docente, para presentarles el Plan Escolar Anual (PEA), habiendo tomado en cuenta las respectivas recomendaciones brindadas por esta; adicionalmente, les comunicó sobre los porcentajes del	-El PEA, contiene las estrategias y objetivos, para solventar las necesidades de la comunidad educativa: Dirección, planta docente y estudiantado. La realización de éste documento, es vital para la aprobación del presupuesto escolar anual. Al ser una gestión directiva nueva, el PEA ha sido realizado de forma exclusiva por la Directora del Complejo Educativo de Jucuapa. -El libro de asistencia de la planta docente, es un documento que es administrado exclusivamente por la dirección, en el cual se registran las horas de entrada, salida y permisos de la planta docente, durante la jornada laboral en el	La directora entiende en qué consiste la gestión del cambio, definiéndola como las diferentes acciones que se realizan para mejorar los procesos administrativos y académicos, que se llevan a cabo en la institución educativa. Dichos cambios se han implementado a través de la inclusión y convergencia de ideas entre la planta docente, estudiantado y padres de familia; con el propósito de dar un cumplimiento efectivo a las metas anuales de la institución. Adicionalmente, para lograr un clima laboral agradable, la directora expresó que mantiene un acercamiento constante con la planta docente, esforzándose por entender sus inquietudes; también realiza visitas frecuentes a los salones, para conocer las necesidades propias de cada grado y utiliza una política de puertas abiertas. Según la dirección, el apoyo que se le proporciona a la planta docente, se logra a través de brindar ayuda y supervisión a los equipos dinamizadores, también, mediante los círculos de estudio, en los cuales tiene una participación activa; además de facilitar el material didáctico adecuado y, manteniendo actualizada la información del MINEDUCYT sobre las diferentes capacitaciones que esta instancia

	<p>-La directora del Complejo Educativo de Jucuapa; realiza esfuerzos por promover un clima laboral agradable y canales de comunicación abiertos con la planta docente. A pesar de ser una nueva gestión, designa una parte importante de su tiempo en supervisar a la planta docente para conocer sus necesidades y tratar de solventarlas.</p> <p>-Se puede establecer que la directora del Complejo Educativo de Jucuapa, realiza gestiones productivas, que contribuyen a la profesionalización docente; a través de la coordinación que realiza con el apoyo de los equipos dinamizadores y del nivel central del MINEDUCYT.</p>	<p>planificación cuidadosa y participativa entre los docentes y la dirección y adicionalmente realizando mejoras en la administración escolar.</p> <p>-De acuerdo a la planta docente, la dirección promueve la gestión del cambio y la innovación; mediante la creación de proyectos, tomando en cuenta las opiniones de la comunidad educativa. En la búsqueda del bien común y mediante la actualización de conocimientos a través de los círculos de estudio, fomentado la lectura de textos, en físico y digitales, trabajos grupales y orientando a la planta docente sobre las novedades o cambios que realice el MINEDUCYT.</p> <p>Además, la dirección, genera espacios de participación, coordinando con el apoyo de las autoridades educativas; la innovación en los conocimientos a través de capacitaciones y utilizando de forma óptima los recursos tecnológicos que posee la institución, para el desarrollo de las clases.</p>	<p>acostumbrados, consideran que es necesario apoyar más la opción de bachillerato en música y danza.</p> <p>-Para el estudiantado del bachillerato de la modalidad a distancia, se ha visto un mayor apoyo por parte de los docentes, manifestaron que esperan que los cambios sean para mejorar y que no se repitan los errores del pasado, por lo que sienten conformidad con ellos; consideran que han habido cambios positivos en cuanto a la apariencia de la infraestructura, además de un mayor fomento de valores. También solicitan, equipar mejor a la institución con recursos tecnológicos, además de trabajar en la mejora continua, de los procesos de enseñanza y aprendizaje, que les permitan poder ingresar a la universidad.</p> <p>Consideran que ha habido un mayor orden a la hora de entregar los paquetes escolares y no se ha visto afectado el desarrollo de las clases, también, éste año se han visto mejoras en el área de bachillerato, porque se han incorporado nuevos docentes, los cuales, hasta el momento, han realizado una buena labor, para mejorar la enseñanza del estudiantado.</p> <p>-El estudiantado de música y danza sostiene, que utilizan</p>	<p>presupuesto escolar, designados para solventar las necesidades de material didáctico para el año escolar 2024.</p> <p>-La Directora del Complejo Educativo de Jucuapa, se reunió con la planta docente, para elegir democráticamente a los miembros del personal que conforman los equipos dinamizadores: equipo pedagógico, el equipo de gestión y el equipo de evaluación.</p> <p>-Se realizó una reunión con la Directora, planta docente y estudiantado, eligiendo a 4 miembros del cuerpo estudiantil, para formar parte del CDE y desempeñar funciones de liderazgo en la realización de actividades que involucren al resto de sus compañeros; eligiendo a los alumnos que son destacados por sus notas y disciplina: 1 de segundo ciclo, 1 de tercer ciclo, 1 de Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza y 1 de Bachillerato Académico de modalidad a distancia, que se imparte los días sábados.</p> <p>-La Directora del Complejo Educativo de Jucuapa, se reunió con la planta docente de bachillerato. Con el propósito de evaluar el rendimiento académico de los</p>	<p>Complejo Educativo de Jucuapa.</p> <p>- La dirección del Complejo Educativo de Jucuapa, lleva un registro de forma digital de los expedientes de los estudiantes matriculados en la institución.</p> <p>-La dirección del Complejo Educativo de Jucuapa, lleva un registro de forma digital de los expedientes de la planta docente que labora en la institución.</p> <p>-La dirección del Complejo Educativo de Jucuapa, lleva un registro digital de los bienes muebles que posee la institución.</p>	<p>realice. Finalmente, la dirección expresó, que se gestiona a través de las autoridades educativas del nivel central; un mayor apoyo hacia los miembros de la planta docente, que tienen dificultades con la utilización de las herramientas digitales.</p> <p>En cuanto a la planta docente del Complejo Educativo de Jucuapa, se puede decir, que posee conocimientos claros sobre el significado de la gestión del cambio; consideran que la dirección promueve dicha gestión y además la innovación educativa, mediante la creación de proyectos, tomando en cuenta sus diversas opiniones. También expresaron, que se procura, la búsqueda del bien común y la actualización de conocimientos a través de los círculos de estudio, mediante el fomento de la lectura de textos, en físico y digitales, trabajos grupales y orientando a la planta docente sobre las novedades o cambios que realice el MINEDUCYT, en los programas educativos.</p> <p>Por otro lado, el estudiantado espera que los cambios contribuyan a mejorar su rendimiento académico y que no sean solo temporales; sienten preocupación porque han ingresado nuevos integrantes a la planta docente, con diferentes métodos de trabajo, distintos a los que ya estaban acostumbrados, manifestaron que esperan que los cambios sean para beneficio de la institución y que no se repitan los errores del pasado. Consideran que ha habido cambios positivos, en cuanto a la apariencia de la infraestructura, además de un mayor fomento de valores y según ellos se ha tenido un orden adecuado la hora de entregar los paquetes escolares</p> <p>El estudiantado también solicita, equipar mejor a la institución con recursos tecnológicos, además de trabajar en la mejora continua, en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que les permitan poder ingresar a la universidad. Por otro lado, en cuanto a los nuevos docentes que se han incorporado a la institución; piensan que, a pesar de los aspectos negativos, que se han presentado en el pasado, se ha realizado un esfuerzo aceptable, para mejorar la enseñanza, aunque podría ser mejor.</p> <p>Además, el estudiantado expresó, que utilizan las computadoras, para realizar exámenes, a través de GOOGLE CLASSROOM; mediante el uso de dispositivos móviles y computadoras portátiles, los cuales les permiten estar al día, en la realización de las guías e</p>
--	---	---	---	---	--	--

			<p>las computadoras para la realización de tareas y diferentes tipos de trabajos de investigación; en su mayoría para ser hechos en casa, también consideran que la utilización de los recursos tecnológicos en algunas materias es muy poco y es algo que lamentan, porque les permitiría realizar las tareas con mayor rapidez y tener una mejor comprensión de los contenidos impartidos durante las clases. Además, sostienen que los docentes podrían ayudarles cuando hay dificultades sobre el uso de alguna plataforma, aunque algunos no dominan la tecnología, la cual es muy importante para el aprendizaje.</p> <p>-De acuerdo al estudiantado de modalidad a distancia, los recursos tecnológicos son utilizados para obtener una mejor información que respalde sus conocimientos, reforzar los temas impartidos en clases y tener una mejor comprensión de los mismos; para ellos utilizar los recursos tecnológicos, es vital para poder trabajar de forma ágil las tareas. Además, utilizan las computadoras, para realizar exámenes, a través de la plataforma GOOGLE CLASSROOM; mediante el uso de dispositivos móviles, pueden estar al día de las guías e información que se suben a la plataforma virtual</p> <p>También, de forma virtual realizan guías</p>	<p>estudiantes durante el primer trimestre del año escolar y establecer soluciones para mejorarlo.</p>		<p>información que se sube a la plataforma virtual. También, realizan tareas en el transcurso de la semana (de lunes a viernes), con los enlaces enviados por los docentes a la mencionada plataforma.</p> <p>Según el estudiantado, la dirección y la planta docente promueven la inclusión y equidad en la institución; respetando las ideas y opiniones de todos, permitiendo la participación en clases en igualdad de condiciones, sin discriminarlos, procurando involucrarlos en las diferentes actividades que se llevan a cabo en el complejo educativo. Sostienen también que esto se logra, a través de la puesta en práctica, de la Ley Crecer Juntos y los programas escolares; los cuales garantizan el acceso a la educación para toda la ciudadanía.</p> <p>Es importante acotar que, por tratarse de una gestión directiva nueva, el PEA ha sido realizado de forma exclusiva por la directora del Complejo Educativo de Jucuapa. El PEA, contiene las estrategias y objetivos, para solventar las necesidades de la comunidad educativa: Dirección, planta docente y estudiantado. La realización de éste documento, es vital para la aprobación del presupuesto escolar anual.</p> <p>Por otro lado, el libro de asistencia de la planta docente, es un documento que es administrado exclusivamente por la dirección; esta última, también lleva un registro en forma digital de los expedientes de los estudiantes matriculados en la institución; también tiene archivo digital de la planta docente que labora en el complejo educativo y un registro de los bienes muebles en Microsoft Excel.</p> <p>La directora del Complejo Educativo de Jucuapa, se encargó de elaborar el archivo que contiene la información de la planta docente y distribuir los grados correspondientes a cada nivel educativo; de acuerdo al perfil profesional y habilidades de la misma. Posteriormente les informó en reunión, los grados académicos asignados para el año escolar 2024. También, realizó otra reunión con la planta docente, para presentarles el Plan Escolar Anual (PEA), habiendo tomado en cuenta las respectivas recomendaciones brindadas por esta; adicionalmente, se realizaron reuniones para la creación del CDE y para evaluar el rendimiento académico de los estudiantes, con el propósito de crear estrategias que mejoren la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>
--	--	--	---	--	--	--

			<p>en el transcurso de la semana (lunes a viernes), con los enlaces enviados por los docentes. Adicionalmente, llevan las computadoras los días sábados, de acuerdo a las necesidades que presenten las materias y finalmente comentan, que siempre se requiere acceder a internet para reforzar los temas de estudio.</p> <p>-Según el estudiantado de música y danza, la inclusión se promueve en la institución educativa; respetando las ideas y opiniones de todos los compañeros, permitiendo la participación en clases de los estudiantes en igualdad de condiciones, sin discriminarlos, procurando incluir a todos los estudiantes de bachillerato, en las diferentes actividades que se llevan a cabo en el complejo educativo. También se acuerdo a ellos, se logra a través del fomento de valores éticos y morales, a través de charlas que imparten los docentes; para concientizar sobre la importancia de no discriminar y valorar las cualidades de todos, sin importar su situación económica, social o física.</p> <p>-De acuerdo al estudiantado de modalidad a distancia, Los docentes se esfuerzan por inspirarles a través de la</p>			<p>RELACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO</p> <p>Cobra gran relevancia, que las escuelas promuevan la gestión del cambio educativo, con el apoyo de personas designadas para la dirección, que sean líderes y líderes capaces de lograr una renovación integral de las mismas; a través de la profesionalización docente, la innovación en cuanto a la utilización de los recursos tecnológicos, en la enseñanza y el aprendizaje, en la reinención de los procesos administrativos, la adaptación exitosa a los programas y políticas educativas; en la búsqueda constante de la excelencia académica, es decir lograr una transformación organizacional.</p> <p>Así lo establecen Ospina (2018), con respecto a la transformación de las instituciones educativas:</p> <p>De esta manera, se recalca la importancia que para la transformación de las instituciones educativas tiene el gerente educativo en tanto articulador de las políticas educativas. Es decir, se requiere que las instituciones educativas actuales den un salto hacia la transformación, pero ese salto no puede ser ejecutado de cualquier forma, sino que requiere de líderes que sean, además de guías motivacionales, gestores del trabajo pedagógico. (p. 64).</p>
--	--	--	--	--	--	--

			<p>realización de charlas, a valorar las cualidades y características propias de cada persona, exhortándoles a ser respetuosos de las diferencias individuales; la institución educativa trabaja en garantizar un entorno inclusivo y equitativo, evitando los favoritismos en el estudiantado. Sostienen que se promueve una participación igualitaria de todos durante las clases, también a través de la puesta en práctica, de la Ley Crecer Juntos y los programas escolares; que garantizan el acceso a la educación a todos los ciudadanos.</p> <p>Además se promueve la empatía, a través de actividades escolares, en diferentes momentos del año escolar, para que el estudiantado puedan convivir, en igualdad de condiciones; la planta docente les da seguimiento, para que no se produzca ningún tipo de discriminación entre ellos.</p>			
OBJETIVO ESPECÍFICO 1 (OE1)	ANÁLISIS: GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA DIRECTORA	ANÁLISIS: GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA PLANTA DOCENTE		ANÁLISIS: DIARIO DE CAMPO	ANÁLISIS: GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	ANÁLISIS DEL CRUCE DE LA INFORMACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO
OE1. Determinar las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de	-La directora del Complejo Educativo de Jucuapa, realiza gestiones oportunas para proveer el material didáctico necesario para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje; adicionalmente procura supervisar las	-Según la planta docente, la dirección promueve canales de comunicación abiertos, mediante la realización de talleres y capacitaciones con los equipos dinamizadores, con el propósito de incentivar el diálogo; de esta forma, promover la empatía, para		-La Directora del Complejo Educativo de Jucuapa, realizó reunión con la planta docente, para elegir de forma democrática a los miembros que conformarán parte del Consejo Directivo Escolar (CDE) sector maestros; por votación se eligió a los siguientes representantes: la secretaria, un consejal y al presidente del	-En el libro de actas se lleva un registro escrito, de todos los acuerdos establecidos en reunión, entre la dirección, personal docente y, haciendo una especial acotación entre la dirección y el CDE. Con el propósito de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los diferentes procesos que se desarrollan en el	Según la planta docente, la dirección promueve canales de comunicación abiertos, mediante la realización de talleres y capacitaciones con los equipos dinamizadores, con el propósito de incentivar el diálogo; de esta forma, promover la empatía, para escuchar las opiniones de la comunidad educativa y, adicionalmente, también a través de comunicados establecidos en redes sociales, circulares, reuniones y convivios. Facilitando el acceso a espacios, teniendo siempre las puertas abiertas de la dirección y realizando reuniones donde pueden

<p>educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.</p>	<p>aulas para conocer directamente, las necesidades académicas del estudiantado y procurar brindar soluciones adecuadas.</p> <p>-Los estudiantes del bachillerato, en las dos modalidades que se imparten en el complejo educativo; utilizan los recursos tecnológicos para el desarrollo adecuado de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>-La planta docente de educación media en coordinación, se esfuerzan por brindar un desarrollo adecuado de los procesos de enseñanza y aprendizaje; teniendo un rendimiento académico aceptable, que podría mejorar. De esta manera, estarían preparados adecuadamente para obtener resultados positivos en la prueba estandarizada AVANZO.</p>	<p>escuchar las opiniones de la comunidad educativa y, adicionalmente, a través de comunicados establecidos en redes sociales, circulares, reuniones y convivios. Facilitando el acceso a espacios, teniendo siempre las puertas abiertas de la dirección y realizando reuniones donde los docentes pueden expresar abiertamente sus opiniones.</p>		<p>CDE, este último cargo asignado a la Directora de la institución educativa.</p>	<p>Complejo Educativo de Jucuapa.</p> <p>-El organigrama un esquema que contiene la estructura organizativa del Complejo Educativo de Jucuapa y la forma en la cual se han distribuido las funciones entre la dirección y planta docente; además de la forma en que dependen entre sí, con el propósito de agilizar los procesos administrativos y pedagógicos, en armonía entre la dirección y la planta docente.</p>	<p>expresar abiertamente sus opiniones. Con el propósito de motivar la labor docente y, por ende, mejorar paulatinamente los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Por otro lado, según lo observado, la dirección facilita el material didáctico, que solicite la planta docente de forma puntual y oportuna, para el correcto desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje; también visitando las aulas para conocer a profundidad las necesidades del estudiantado, acordes a la realidad académica actual.</p> <p>En cuanto al estudiantado, se pudo observar que en el bachillerato académico en modalidad a distancia, se realizan guías que se les asignan semanalmente, para ser entregadas los días sábados. A través de la plataforma virtual GOOGLE CLASSROOM. En la modalidad de bachillerato en música y danza, se utilizan herramientas audiovisuales como presentaciones con proyectores, equipo de sonido, micrófonos, computadoras e internet.</p> <p>Aunque el rendimiento académico del estudiantado es aceptable, es importante siempre reforzar integralmente todas las materias, para lograr calidad en los procesos de enseñanza y aprendizajes, especialmente porque se están preparando para la prueba estandarizada AVANZO.</p> <p>Por otro lado, en cuanto a la documentación importante que se maneja en la institución, en el libro de actas se lleva un registro escrito, de todos los acuerdos establecidos en reunión, entre la dirección, personal docente y, haciendo una especial acotación entre la dirección y el CDE; con el propósito de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los diferentes procesos que se desarrollan en el Complejo Educativo de Jucuapa, con especial énfasis en la enseñanza y el aprendizaje. Y, en el organigrama se tiene esquematizada, la estructura organizativa del Complejo Educativo de Jucuapa y la forma en la cual se han distribuido las funciones entre la dirección y planta docente; además de la forma en que dependen entre sí, con el propósito de agilizar los procesos administrativos y pedagógicos, en armonía entre la dirección y la planta docente.</p>
---	--	---	--	--	--	---

						<p>RELACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO</p> <p>Para que la implementación de la gestión del cambio sea permanente en las instituciones educativas, juega un papel crucial lograr un compromiso del talento humano, con el logro de las metas, objetivos y planificación estratégica; dicho compromiso solo es posible si las personas designadas para la dirección, promueven adecuadamente una cultura organizacional, que facilite la apertura de los canales de comunicación.</p> <p>Esto con el propósito principal, de que la planta docente sienta la plena confianza de expresar sus ideas con el resto de compañeros y compañeras, así como con la dirección; esto garantiza el trabajo en equipo, la adecuada convergencia de propuestas para mejorar los procesos administrativos y pedagógicos, así como superar las áreas de oportunidad que puedan afectar el nivel de eficiencia y eficacia.</p> <p>Fullan (2020), en cuanto a la importancia del fomento de la confianza para lograr cambios en las organizaciones educativas, sostiene lo siguiente:</p> <p style="padding-left: 40px;">El cambio viaja a la velocidad de la confianza. La confianza es crucial para abrir la práctica profesional de los maestros al escrutinio de sus compañeros, para participar en conversaciones incómodas cuando se incumplen acuerdos compartidos, o cuando se necesita llamar la atención sobre prácticas o desempeño inadecuados y, lo más importante, para que los miembros del grupo estén abiertos a reconocer cuando no saben y a pedir y recibir apoyo. (pp. 8-9).</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO 2 (OE2)		ANÁLISIS: GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA PLANTA DOCENTE	ANÁLISIS: GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL ESTUDIANTADO	ANÁLISIS: DIARIO DE CAMPO	ANÁLISIS: GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	ANÁLISIS DEL CRUCE DE LA INFORMACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO
<p>OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente.</p>		<p>-De acuerdo a la planta docente, la utilización de los recursos tecnológicos durante las clases se facilita con el equipo multimedia, que posee la institución; aunque existen muchas dificultades, porque se debe competir con las redes sociales, para captar la atención de los y las estudiantes. Sin embargo, durante el desarrollo de las temáticas, se emplean presentaciones en POWER POINT, se asignan tareas utilizando los programas de MICROSOFT OFFICE y se fomenta el modelo de enseñanza “aula invertida”.</p> <p>Se procura el uso de las computadoras, facilitadas por el MINEDUCYT; aunque se dan problemas con el servicio de internet, porque es deficiente; lo cual dificulta solventar las necesidades académicas del estudiantado.</p> <p>-El liderazgo, carácter investigativo y pensamiento crítico se desarrolla, a través del fomento de la disciplina, el respeto, la responsabilidad, el uso de ejemplos para incentivar la práctica de los buenos valores; lograr que se</p>	<p>-El estudiantado de música y danza, expresó que esto se logra, mediante la asignación de actividades que contribuyen a reforzar las materias en las que hay dificultades, también a través de trabajos en equipo, en los que se realizan debates con los compañeros; haciendo trabajos de investigación y exposiciones sobre temas realizados durante las clases. Adicionalmente, reforzando los contenidos, que no han sido comprendidos por los alumnos, a través de guías de estudio, utilizando internet; como refuerzo académico para mejorar las notas.</p> <p>-El estudiantado de modalidad a distancia, sostiene que la planta docente, apoya a los compañeros que tienen bajas notas, mediante refuerzos de temas en las clases y con la asignación de tareas, también ofrecen acompañamiento personalizado; para solventar las dudas y dificultades, que mejoren el rendimiento académico. Los docentes, se esfuerzan por solventar las inquietudes, sobre los contenidos que son difíciles de comprender; crean estrategias, para que haya una mayor participación en clases, ayudan a realizar análisis sobre las diferentes</p>	<p>-En asamblea general con la Directora, la planta docente y los padres de familia, se eligieron por votación a los padres y madres que tendrán participación en el CDE con los siguientes cargos: Tesorero y un consejal.</p>	<p>-La matrícula anual del Complejo Educativo de Jucuapa, se lleva de forma digital, para motivos específicos de la investigación; se hace mención de la matrícula del nivel de educación media. En éste caso, existe una disminución de la matrícula respecto al año escolar 2023, en el Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza; de tal forma, que, en el presente año escolar 2024, no se registró matrícula en primer año de bachillerato.</p> <p>-El registro de notas, se lleva de manera digital y, en cuanto al nivel de educación media. De acuerdo a lo observado, se puede establecer que existe un rendimiento académico aceptable, que podría mejorarse.</p> <p>-En la plataforma virtual, la dirección del Complejo Educativo de Jucuapa, lleva un registro de las entradas y salidas de dinero. Es la responsable de la administración del presupuesto escolar, garantizando la adquisición del material didáctico y pedagógico, para garantizar que se brinden procesos integrales de enseñanza y aprendizaje, en la institución educativa.</p>	<p>De acuerdo a la planta docente y el estudiantado, la utilización de los recursos tecnológicos durante las clases se logra, con la utilización de computadoras portátiles proporcionadas por el nivel central del MINEDUCYT y el equipo multimedia, que posee la institución; aunque existen muchas dificultades, porque se debe competir con las redes sociales, para captar la atención del estudiantado, en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, se asignan tareas en grupo, en las que se emplean presentaciones en POWER POINT; además, se asignan tareas utilizando GOOGLE CLASSROOM y se fomenta el modelo de enseñanza “aula invertida”.</p> <p>Aunque es importante acotar, que se dan problemas con el servicio de internet, porque es deficiente; lo cual dificulta solventar las necesidades académicas del estudiantado, durante las clases.</p> <p>La planta docente y el estudiantado sostienen, que se desarrolla el liderazgo, carácter investigativo y pensamiento crítico, a través del fomento de la disciplina, el respeto, la responsabilidad, el uso de ejemplos para incentivar la práctica de los buenos valores; lograr cuestionarse el ¿por qué? y el ¿para qué? de los contextos de vida, mediante la realización de debates sobre temáticas impartidas en clases, promoviendo el trabajo en equipo y el diálogo, permitiendo la libertad de expresión. Estimulando, de esta manera, la participación y creación de ideas, opiniones y puntos de vista, que enriquezcan la construcción de conocimientos del estudiantado.</p> <p>El estudiantado de bachillerato es abierto a los cambios, que ayuden a desarrollar sus diferentes habilidades; para esto utilizan los recursos tecnológicos en sus aprendizajes, aceptan el uso de la plataforma virtual GOOGLE CLASSROOM, para ser evaluados. En este último aspecto se esfuerzan por aprovechar las oportunidades, que les permitan mejorar sus calificaciones; entienden que, en la actualidad, los cambios son importantes, porque la educación no tiene barreras, debido a que pueden aprender de forma virtual y presencial.</p>

		<p>cuestionen el ¿por qué? y el ¿para qué? de sus contextos de vida, mediante la realización de debates sobre temáticas impartidas en clases, promoviendo el trabajo en equipo y el diálogo, permitiendo que se expresen abiertamente. Estimulando la participación y expresión de ideas, opiniones y puntos de vista.</p> <p>-A través de los nuevos programas de educación, se logran implementar estrategias de enseñanza innovadoras, además de utilizar los recursos tecnológicos disponibles, adaptándose a la realidad de las limitaciones en la institución. También, se usan aplicaciones digitales como: CANVAS, POWER POINT, GOOGLE, páginas web, para impartir contenidos de forma innovadora; facilitando al estudiantado, el manejo de material interactivo, recursos visuales y canales de comunicación como Google Classroom.</p> <p>Adicionalmente, con el internet se puede profundizar en la información y tener una mejor comprensión de los contenidos, motivando al estudiantado a investigar</p> <p>temas, que les permitan desarrollar su</p>	<p>temáticas, con el propósito de lograr que se tengan conocimientos sólidos.</p> <p>Además de brindar accesibilidad, en cuanto al tiempo de entrega de las tareas, para no tener notas deficientes; por medio de guías que se asignan los días sábados, las cuales son realizadas durante la semana (lunes a viernes). Brindando también, apoyo emocional, abriendo espacios de consejería estudiantil, para apoyarles en la superación de sus áreas deficitarias.</p>			<p>La planta docente y el estudiantado expresaron, que se procura ayudar a superar las bajas calificaciones, mediante refuerzos de temas en las clases y con la asignación de tareas, también con acompañamiento personalizado; para solventar las dudas y dificultades, que mejoren el rendimiento académico. La planta docente, se esfuerza por solventar las inquietudes, sobre los contenidos que son difíciles de comprender; crean estrategias, para que haya una mayor participación en clases, ayudan a realizar análisis sobre las diferentes temáticas, con el propósito de lograr que se tengan conocimientos sólidos.</p> <p>Con respecto a las funciones de la dirección escolar, para contribuir a la formación académica del estudiantado; ha sido importante el involucramiento de las familias. Para lo cual, en asamblea general con la directora, la planta docente y los padres de familia, eligieron por votación a los dos miembros que tendrán participación en el CDE con los siguientes cargos: Tesorero y consejal.</p> <p>Por otro lado, al analizar la documentación de la institución, existe una disminución de la matrícula respecto al año escolar 2023, en el Bachillerato Técnico Vocacional en Música y Danza, de tal forma que, en el presente año escolar 2024, no se registró matrícula en el primer año de bachillerato de esta opción; de acuerdo a lo observado, se puede establecer que existe un rendimiento académico aceptable, que podría mejorarse. Esta información se lleva de forma digital por la dirección en la plataforma virtual SIGES.</p> <p>RELACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO</p> <p>Para la lograr la mejora continua en la enseñanza y el aprendizaje, se debe tocar un aspecto importante relacionado con la gestión del cambio educativo y es la referente a la innovación y adaptación de contenidos a los entornos sociales en los que se desarrollan los procesos educativos; además de la implementación oportuna de las modificaciones de los programas y a la normativa legal vigente. De modo que la experiencia de aprender, sea placentera y enriquecedora tanto para la planta docente como para el estudiantado y esto a su vez contribuiría al logro de la</p>
--	--	---	---	--	--	---

		<p>creatividad y profundizar en los conocimientos adquiridos durante las clases.</p> <p>- Según la planta docente, el estudiantado de bachillerato es abierto a los cambios, que ayuden a desarrollar sus diferentes habilidades; para esto utilizan los recursos tecnológicos en sus aprendizajes. Aceptan el uso de la plataforma virtual GOOGLE CLASSROOM, para ser evaluados, en este último aspecto se esfuerzan por aprovechar las oportunidades, que les permitan mejorar sus calificaciones; entienden que, en la actualidad, los cambios son importantes, porque la educación no tiene barreras, debido a que pueden aprender de forma virtual y presencial</p> <p>Aunque también sienten incertidumbre respecto al futuro académico que les brinde la institución, hay cierto grado de inconformidad, pues cada docente tiene su estilo de trabajo; especialmente con los métodos de enseñanza ortodoxos, con los cuales no se encuentran de acuerdo.</p>				<p>planificación y objetivos estratégicos planteados por la dirección de las escuelas, en coordinación con el profesorado.</p> <p>Los procesos de enseñanza y aprendizaje, se basan en las interacciones entre la planta docente, dirección y estudiantado, durante su desarrollo académico; como la planificación de clases, los recursos didácticos y pedagógicos a utilizar en ellas, adaptarse a los ritmos de aprendizaje, manejar las relaciones interpersonales con el estudiantado, los métodos utilizados para evaluar el rendimiento académico y el refuerzo a utilizar para superar las deficiencias en los aprendizajes.</p> <p>Respecto a la conceptualización de los procesos de enseñanza y aprendizaje, así lo sostiene el Blog Educalink (2021):</p> <p>Este proceso se aplica cuando el profesor tiene un objetivo ante sus alumnos. Por ello, se tienen en cuenta conocimientos anteriormente aprendidos con los conocimientos que se van a aprender. Para lograr esto, el profesor aplica métodos, técnicas y habilidades para poder lograr los objetivos de enseñanza. (párr. 1).</p>
OBJETIVO ESPECÍFICO 3 (OE3)	ANÁLISIS: GUÍA DE ENTREVISTA	ANÁLISIS: GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA	ANÁLISIS: GUÍA DE ENTREVISTA	ANÁLISIS:	ANÁLISIS: GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	ANÁLISIS DEL CRUCE DE LA INFORMACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y SU

	PARA LA DIRECTORA	PLANTA DOCENTE	PARA EL ESTUDIANTADO	DIARIO DE CAMPO		RELACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO
OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	<p>-La directora del Complejo Educativo de Jucuapa, ha mostrado tener eficiencia en el manejo de los diversos procesos administrativos de la institución. Llevando toda la documentación en regla y presentándola a tiempo, cuando las autoridades educativas, así lo han requerido; a pesar de no contar con una secretaria que le asista en sus labores.</p> <p>-Por tratarse de una nueva gestión, la directora del complejo educativo, se esmera en poner en práctica el liderazgo democrático en la institución. De tal forma, que las diversas opiniones del personal a su cargo sean de provecho para el desarrollo de los diversos procesos que se lleven a cabo dentro de la institución. Aunque hay mucho trabajo por realizar, en cuanto a la innovación educativa, cuenta con el apoyo de los grupos dinamizadores.</p> <p>-La utilización de los recursos tecnológicos, por parte del estudiantado de educación media, de acuerdo al análisis derivado de la respuesta de la directora de la institución educativa, es necesario por la carga académica que poseen los estudiantes de</p>	<p>-Mediante las capacitaciones que realiza el MINEDUCYT, se instruye a las direcciones departamentales de educación y estas a su vez a la planta docente de las instituciones educativas; se recalcó, que existen esfuerzos por brindar asistencia técnica y profesional. Aunque es necesario trabajar más en esta área, reforzando las capacitaciones respecto al uso de las herramientas digitales, debido a que las autoridades educativas, no brindan un seguimiento para evaluar el dominio de la tecnología por parte de la planta docente, aunque se resalta como aspecto positivo; la generación de espacios de participación, durante la realización de los círculos de estudio, los cuales funcionarían mejor, si se brindarían los medios para mejorar la calidad del internet en la institución.</p> <p>-De acuerdo a la planta docente, es importante proveer más equipo tecnológico en bachillerato, para tener un mejor desarrollo de las clases y de esta forma, mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje; también deben realizarse cambios en las áreas:</p>	<p>-De acuerdo al estudiantado de música y danza, la planta docente utiliza principalmente presentaciones con proyectores, cuando los temas son complejos y dependiendo de las materias, los estudiantes llevan sus computadoras al colegio; para aprender sobre nuevas temáticas, utilizando el internet. También la planta docente emplea material audiovisual y además utiliza la plataforma de GOOGLE CLASSROOM para asignar tareas; se realizan esfuerzos en utilizar los recursos tecnológicos en los salones, pero la señal del internet es muy mala.</p> <p>-El estudiantado de modalidad a distancia, sostiene que la planta docente utiliza los recursos tecnológicos, durante las clases; para la realización de exposiciones o presentaciones de videos de acuerdo a los temas a desarrollar y si los contenidos lo ameritan, a través de presentaciones utilizando proyectores. Los docentes integran los recursos tecnológicos de manera frecuente en el desarrollo de las clases; también para realizar exámenes, asignar tareas o compartir temas se utiliza la plataforma virtual GOOGLE CLASSROOM.</p>	<p>-La Directora del Complejo Educativo de Jucuapa, se reunió con los miembros del CDE sector maestros y los equipos dinamizadores; con el propósito de crear estrategias que contribuyan al desarrollo de los procesos administrativos y pedagógicos, así como las diferentes problemáticas que acontecen en la institución educativa.</p>	<p>-En el manual de organización, describen las funciones de las dependencias que contiene la estructura organizativa, las cuales son supervisadas directamente por la dirección del Complejo Educativo de Jucuapa. Se hace mención de las mismas: CDE, dirección, subdirección, consejo consultivo escolar, consejo de docentes, consejo de alumnos/as, distribución de la planta docente de acuerdo a los niveles educativos, equipos dinamizadores, estos últimos conformados por el equipo pedagógico, el equipo de gestión y el equipo de evaluación.</p> <p>-El registro de asistencia del estudiantado del nivel de educación media, se maneja de forma digital. A lo largo del presente año escolar 2024, se ha registrado una aceptable asistencia a clases y, las ausencias han estado relacionadas por problemas de salud del estudiantado.</p> <p>-La dirección del Complejo Educativo de Jucuapa, lleva un registro digital de los grados asignados a los miembros que conforman la planta docente; de acuerdo a sus habilidades, idoneidad para el grado escolar y su perfil profesional.</p>	<p>La planta docente, sostiene que mediante las capacitaciones que realiza el MINEDUCYT, se instruye a las direcciones departamentales de educación y estas a su vez a la planta docente de las instituciones educativas; se recalcó, que existen esfuerzos por brindar asistencia técnica y profesional. Aunque es necesario trabajar más en esta área, reforzando las capacitaciones respecto al uso de las herramientas digitales, debido a que las autoridades educativas, no brindan un seguimiento para evaluar el dominio de la tecnología por parte de la planta docente; aunque se resalta como aspecto positivo, la generación de espacios de participación, durante la realización de los círculos de estudio, los cuales funcionarían mejor, si se brindarían los medios para mejorar la calidad del internet en la institución.</p> <p>De acuerdo a la planta docente, es importante que la dirección, gestione la provisión de más equipo tecnológico en bachillerato, para tener un mejor desarrollo de las clases y de esta forma, mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje; también deben realizarse cambios en las áreas: disciplinarias, metodológicas y técnicas. Se debe gestionar la mejora del servicio de internet, además de buscar un más apoyo, para las dos modalidades de bachillerato que se imparten en la misma.</p> <p>De acuerdo al estudiantado, la planta docente les ayuda, mediante la realización de proyectos, a desarrollar sus habilidades de liderazgo en los grupos de trabajo; también aclararon que algunos miembros de la planta docente designan tiempo de las clases, para platicar con ellos, sobre sus opiniones, respecto a sus entornos de vida y cómo marcar cambios positivos en estos. Enseñándoles a cuestionar y debatir en condiciones de respeto y armonía; para que aprendan tener pensamiento crítico, aunque también aclararon que es necesario contar con un mayor apoyo de la dirección en estos aspectos.</p> <p>De acuerdo al estudiantado, la planta docente en coordinación con la dirección, deben trabajar un poco más en el refuerzo académico y una mayor puntualidad en la entrega de calificaciones; además de impartir las clases de forma más integral, para que no queden vacíos en los conocimientos. También consideran que la planta docente, debería recibir más capacitaciones y</p>

	bachillerato, al estar preparándose para ingresar a la universidad.	<p>disciplinarias, metodológicas y técnicas. Se debe gestionar la mejora del servicio de internet, además de buscar el apoyo integral de toda la comunidad educativa de la institución, para las dos modalidades de bachillerato que se imparten en la misma.</p> <p>Es pertinente, reforzar los contenidos a impartir en las aulas a través de los círculos de estudio que realizan los maestros, mediante la implementación de temáticas innovadoras, que logren motivar al estudiantado en sus aprendizajes, para inspirarlos a seguir formándose académicamente.</p>	<p>-El estudiantado de música y danza, sostiene que la planta docente utiliza la creatividad y la innovación, durante el desarrollo de las clases; motivando al estudiantado con recursos, como: videos, dinámicas, clases al aire libre; estas últimas, ayudan a generar ambientes más relajados de aprendizaje, al entrar en contacto con la naturaleza. También se fomenta el uso de las computadoras en los salones, además se desarrolla el trabajo en equipo y se realizan exposiciones utilizando los programas de MICROSOFT OFFICE; complementando los conocimientos impartidos en clases con la utilización de videos que refuercen los conocimientos, aunque algunos docentes no son creativos y son muy cerrados.</p> <p>-De acuerdo al estudiantado de la modalidad a distancia, la planta docente utiliza material audiovisual y fomenta la creación de grupos de trabajo durante las clases; emplea libros adicionales a los que se utilizan en los programas educativos, para un mejor desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje y, de esta manera motivar al estudiantado. También utilizan internet, para volver interesantes las temáticas; emplean el aprendizaje basado en proyectos y el aprendizaje colaborativo; permitiendo que el</p>			<p>actualizaciones, en el uso de los recursos tecnológicos, por parte de las autoridades educativas del nivel central; además, la institución debe mejorar la señal de internet, para que se pueda utilizar sin problemas, durante las clases.</p> <p>Por otro lado, de acuerdo a la dirección, por ser una nueva gestión, no ha sido fácil obtener la confianza de la planta docente y del estudiantado; se ha tenido que implementar un liderazgo democrático, para lograr el apoyo de la comunidad educativa. Se está trabajando con los equipos dinamizadores la manera de implementar la innovación educativa, pero aún hay largo camino por recorrer.</p> <p>Considerando lo anterior, la directora del Complejo Educativo de Jucuapa, se reunió con los miembros del CDE sector maestros y los equipos dinamizadores; con el propósito de crear estrategias que contribuyan al desarrollo de los procesos administrativos y pedagógicos, así como las diferentes problemáticas que acontecen en la institución educativa.</p> <p>Para reforzar los conocimientos sobre los aspectos anteriores, se estudió el manual de organización, en el cual se describen las funciones de las dependencias que contiene la estructura organizativa; las cuales son supervisadas directamente por la dirección del Complejo Educativo de Jucuapa. Se hace mención de las mismas: CDE, dirección, subdirección, consejo consultivo escolar, consejo de docentes, consejo de alumnos/as, distribución de la planta docente de acuerdo a los niveles educativos, equipos dinamizadores, estos últimos conformados por el equipo pedagógico, el equipo de gestión y el equipo de evaluación.</p> <p>Finalmente, la directora facilitó verificar el registro de asistencia del estudiantado en el nivel de educación media, el cual se maneja de forma digital; descubriendo que, a lo largo del presente año escolar 2024, se ha tenido una aceptable asistencia a clases y las ausencias han estado relacionadas por problemas de salud. Adicionalmente, se lleva un registro digital de los grados asignados a los miembros que conforman la planta docente; de acuerdo a sus habilidades, idoneidad para el grado escolar y su perfil profesional.</p>
--	---	--	--	--	--	--

			<p>estudiantado pueda crear sus propios conocimientos, a través de exposiciones, por medio de trabajos grupales; siendo creativos al impartir las clases y también con la asignación de tareas en GOOGLE CLASSROOM.</p> <p>-De acuerdo al estudiantado de música y danza, los docentes les ayudan a defender los puntos de vista, respetar las opiniones de los demás y promover una buena autoestima; dejando de tarea temas actuales sobre la realidad social, los cuales se discuten posteriormente durante las clases. También mediante la realización de proyectos, se alterna el papel de la posición de líderes en los grupos de trabajo; algunos docentes designan tiempo de las clases, para platicar con los estudiantes sobre sus opiniones, respecto a sus entornos de vida y cómo marcar cambios positivos en estos, enseñándoles a cuestionar y debatir en condiciones de respeto y armonía.</p> <p>-El estudiantado de la modalidad a distancia, sostiene que la planta docente ayuda en el liderazgo, a tener pensamiento crítico y carácter investigativo, a través de la creación de grupos de trabajo; asignando un líder diferente por cada tema a desarrollar e inspirando a los estudiantes con discursos durante las</p>			<p>RELACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO</p> <p>En esta investigación, la gestión del cambio es muy importante para el estudiantado de bachillerato; por las demandas de la sociedad actual. Esto ha generado que las autoridades educativas adapten los programas, a las necesidades del estudiantado y de sus contextos de vida, para desarrollar sus habilidades y competencias, enriqueciéndoles con conocimientos que puedan poner en práctica; de tal forma que estén preparados ya sea para iniciar una carrera universitaria o incorporarse al mercado laboral.</p> <p>Por esta razón la gestión del cambio educativo, es tan importante porque contribuye a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, al actualizar los contenidos, innovación educativa, promover la profesionalización docente y utilizar los diversos recursos tecnológicos para profundizar en las temáticas que enriquezcan los conocimientos y la cultura de los estudiantes, entre otros.</p> <p>En cuanto al propósito de una reforma educativa, Mi Nueva Escuela (2023), establece lo siguiente:</p> <p>Establecer una nueva escuela que permita que la Primera Infancia, niñez y adolescencia aprendan bien en un ambiente seguro, agradable y feliz donde: transiten a un itinerario pedagógico de formación con un currículo renovado y centrado en el aprendizaje, dispongan de las condiciones tecnológicas propias del siglo XXI, cuenten con docentes altamente capacitados y comprometidos, tengan acceso a diversas herramientas, libros y materiales educativos de calidad. (p. 15).</p>
--	--	--	---	--	--	--

			<p>clases. Con el propósito de ser mejores personas para la sociedad; concientizando al estudiantado, a ver la realidad social y reflexionar sobre esta.</p> <p>La planta docente les alienta, a expresar sus ideas, a cuestionar, analizar la información y a buscar soluciones creativas a los problemas; algunas veces han asignado tareas para realizar en grupo, sobre temas relacionados con el liderazgo, ayudando a que tengan iniciativa y desarrollen criterio propio, para encontrar su vocación y poder elegir una carrera adecuadamente.</p> <p>También se fomenta, la participación democrática de toda la clase, cuando se trata de tomar decisiones que afectan sus aprendizajes, ayudando al estudiantado a descubrir su potencial a través de conversaciones inspiradoras, utilizando ejemplos, que les motiven a ser agentes de cambio en sus comunidades.</p> <p>-La planta docente debe trabajar en desarrollar contenidos más actualizados, de tal manera que el estudiantado de música y danza, se encuentre preparado para iniciar la universidad; también consideran que la planta docente debería esforzarse en preparar mejor las clases, así como tener una mayor creatividad. Se debe desarrollar un mayor dominio de</p>			
--	--	--	--	--	--	--

			<p>los recursos tecnológicos, algunos docentes deben procurar ser más sociables y utilizar un lenguaje más amable para dirigirse al estudiantado, también deben desarrollar contenidos más actualizados, acordes a las necesidades académicas actuales.</p> <p>-Para el estudiantado en modalidad a distancia, es necesario que los docentes dediquen más tiempo en explicar las tareas para desarrollar en casa, porque tienden a ser confusas, también deben esmerarse en desarrollar los temas que resultan difíciles de entender. A veces el estudiantado, siente monótona la rutina de las clases, lo cual genera desmotivación, por lo cual se necesita crear espacios de recreación.</p> <p>Sería beneficioso que los docentes recibieran más capacitaciones y actualizaciones, en el uso de recursos tecnológicos, además, la institución debe mejorar la señal de internet, para que se pueda utilizar sin problemas, durante las clases.</p> <p>Se considera que los docentes realizan su mejor esfuerzo y deberían recibir más apoyo de la dirección y del Ministerio de Educación, debido a que sería ideal que se desarrollen los procesos de enseñanza y aprendizaje, que inspiren a los estudiantes de bachillerato, para que estudien una</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			<p>carrera universitaria.</p> <p>Se requiere trabajar un poco más en el refuerzo académico y una mayor puntualidad en la entrega de calificaciones, además de impartir las clases de forma integral, para que no queden vacíos de conocimientos en los estudiantes.</p>			
OBJETIVO ESPECÍFICO 4 (OE4)				ANÁLISIS: DIARIO DE CAMPO		ANÁLISIS DEL CRUCE DE LA INFORMACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO
OE4. Proponer un plan de mejora acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.				<p>-Se realizó una visita al Complejo Educativo de Jucuapa, para conocer el funcionamiento de los procesos administrativos en la dirección de la institución. Adicionalmente, se coordinó con la Directora la gestión del permiso para los padres de familia, de los estudiantes de bachillerato que aún son menores de edad, para poder entrevistarlos. También, los horarios pertinentes para visitar las aulas de bachillerato, durante el desarrollo de las clases.</p>		<p>Se realizaron visitas al Complejo Educativo de Jucuapa, para conocer el funcionamiento de los procesos administrativos en la dirección de la institución; adicionalmente, se coordinó con la directora la gestión del permiso para los padres de familia, de los estudiantes de bachillerato que aún son menores de edad, para poder entrevistarlos. También, se establecieron los horarios pertinentes para visitar las aulas de bachillerato, durante el desarrollo de las clases; además, mediante la técnica de la observación, se tuvo la oportunidad de conocer los procesos de enseñanza y aprendizaje, que se desarrollan durante las clases, en el área de bachillerato.</p> <p>También, se realizó una breve reunión, con la planta docente, para solicitarles permiso de entrevistarlos y, adicionalmente explicarles el trabajo de investigación que se está realizando en la institución educativa; aclarando que es con propósitos académicos, con la expectativa de poder brindar una propuesta que sea de utilidad para la</p>

				<p>-Se realizaron visitas al Complejo Educativo de Jucuapa, para conocer mediante la observación los procesos de enseñanza y aprendizaje, que se desarrollan durante las clases, en bachillerato.</p> <p>Además, se realizó una breve reunión, con la planta docente, para solicitarles permiso de entrevistarlos y, adicionalmente explicarles el trabajo de investigación que se está realizando en la institución educativa, aclarando que es con propósitos académicos; con la expectativa de poder brindar una propuesta que sea de utilidad en cuanto a la mejora de la aplicación de la gestión del cambio educativo.</p> <p>-Se realizó la primera parte de las entrevistas, de acuerdo a la muestra establecida para la recolección de datos. La entrevista a la Directora, fue realizada en su oficina, las entrevistas a parte de la planta docente de bachillerato, se realizaron durante los recreos y las entrevistas a parte del estudiantado, fueron hechas, con la autorización de los docentes, en espacios designados durante las clases.</p> <p>-Se realizó la parte final de las entrevistas a la planta docente y estudiantado que asiste los días sábados a la institución educativa.</p>	<p>mejora en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Se realizaron las entrevistas, de acuerdo a la muestra establecida para la recolección de datos; a la directora, se le entrevistó en su oficina, las entrevistas a la planta docente de bachillerato, se realizaron durante los recreos y las entrevistas a parte del estudiantado, fueron hechas, con la autorización de los docentes, en espacios designados durante las clases.</p> <p>Se volvió a visitar al Complejo Educativo de Jucuapa, con el propósito de recolectar información sobre la documentación que utiliza la institución, para el desarrollo de los diferentes procesos. Y, de esta forma elaborar el instrumento guía de análisis documental.</p> <p>Posteriormente, se realizó otra visita al Complejo Educativo de Jucuapa, con el objetivo de verificar la información recolectada; para enriquecer y garantizar la veracidad en los datos obtenidos. También, se crearon y coordinaron acuerdos con la directora, para la entrega de la propuesta de mejora.</p> <p>RELACIÓN CON EL MARCO TEÓRICO</p> <p>Actualmente las instituciones educativas, se tienen que enfrentar a retos importantes para lograr el cumplimiento de la planificación anual, los objetivos y metas estratégicas; entre otros; las personas designadas para la dirección, deben involucrarse activamente, tomando el control para la ejecución efectiva de los proyectos a emprender, además de fomentar el compromiso de la planta docente, en el involucramiento activo de los mismos. Debido a que los cambios constantes generados por la globalización, conllevan a desarrollar organizaciones escolares eficientes y eficaces, para adaptarse a las demandas del entorno educativo.</p> <p>Así como lo sostienen Ospina (2018), respecto al concepto de gestión del cambio, desde el mejoramiento en el contexto educativo:</p>
--	--	--	--	--	--

				<p>Las entrevistas a la planta docente fueron realizadas durante los recreos y las entrevistas al estudiantado, fueron hechas espacios designados durante las clases.</p> <p>-Se realizó visita al Complejo Educativo de Jucuapa, con el propósito de recolectar información sobre la documentación que utiliza el complejo educativo, para el desarrollo de los procesos institucionales. Y, de esta forma elaborar el instrumento guía de análisis documental.</p> <p>-Se realizó visita al Complejo Educativo de Jucuapa, con el propósito de verificar información recolectada, para enriquecer y garantizar veracidad en los datos obtenidos. También, se realizaron y coordinaron acuerdos con la Directora, para la entrega de la propuesta de mejora.</p>		<p>La gestión del cambio comprendida desde el mejoramiento, es en el contexto educativo, el conjunto de procesos institucionales sistemáticos, ordenados o espontáneos, que dan valor a las prácticas que impulsan los procesos de autoevaluación, la planificación para el mejoramiento y la generación de proyectos de mejoramiento educativo que tengan un impacto en las prácticas de la comunidad y en los resultados de la misma. (p. 36).</p>
--	--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15: Tabla #23. Códigos de objetivos de la matriz de triangulación de datos

La siguiente tabla de codificación, contiene todos los objetivos de la investigación utilizados en la matriz de triangulación de datos, en colores y códigos; a los cuales se les da cumplimiento, a través del cruce de la información recolectada durante la investigación. (Hipervínculo para tema **4.4.1. Análisis y discusión del cruce de la información de los instrumentos de investigación y su relación con el marco teórico**).

CÓDIGO	OBJETIVOS	COLORES
OG	Objetivo General	Verde
OE1	Objetivo Específico 1	Azul
OE2	Objetivo Específico 2	Café
OE3	Objetivo Específico 3	Morado
OE4	Objetivo Específico 4	Rojo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16: Tabla #24. Categorías emergentes de la investigación

La siguiente tabla de vaciado, contiene las categorías y subcategorías emergentes, que surgieron durante el proceso de recolección de datos; han sido clasificadas y codificadas en colores y códigos, de acuerdo a los objetivos de la investigación, a los cuales les dan cumplimiento, (hipervínculo para tema **4.5. Categorías emergentes de la investigación**).

OBJETIVO	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
OG. Caracterizar la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa, Departamento de Usulután.	OGCE1. Debilidad en el liderazgo.	OGSE1. Inexperiencia en el cargo directivo por tratarse de una nueva gestión.
OE1. Determinar las acciones impulsadas por la directora y la planta docente en la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa.	OE1CE1. Desmotivación de la planta docente ante los cambios.	OE1SE1. Desconfianza ante los cambios frecuentes de personas designadas para la dirección.
OE2. Analizar las valoraciones que hace el estudiantado del nivel de Educación Media del Complejo Educativo de Jucuapa, acerca de la aplicación de la gestión del cambio educativo en los procesos de enseñanza y aprendizaje impulsados por la directora y la planta docente.	OE2CE2. Incertidumbre del estudiantado ante los cambios.	OE2SE2. Disminución en el rendimiento académico del estudiantado.
OE3. Establecer relaciones entre las percepciones del estudiantado y planta docente del nivel de educación media del Complejo Educativo de Jucuapa acerca de la influencia de la aplicación de la gestión del cambio educativo impulsados por la directora y el nivel central del MINEDUCYT (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología) en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	OE3CE3. Desarrollo limitado de las habilidades tecnológicas en la planta docente.	OE3SE3. Servicio deficiente de internet y de recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17: Tabla #25. Códigos de objetivos, categorías emergentes y subcategorías emergentes de la investigación.

La siguiente tabla de codificación, contiene en colores y códigos, los siguientes objetivos: objetivo general, objetivo específico 1, objetivo específico 2, objetivo específico 3 y de las categorías emergentes, con sus respectivas subcategorías, de acuerdo a los objetivos de la investigación, a los cuales les dan cumplimiento, (hipervínculo para tema **4.5. Categorías emergentes de la investigación**).

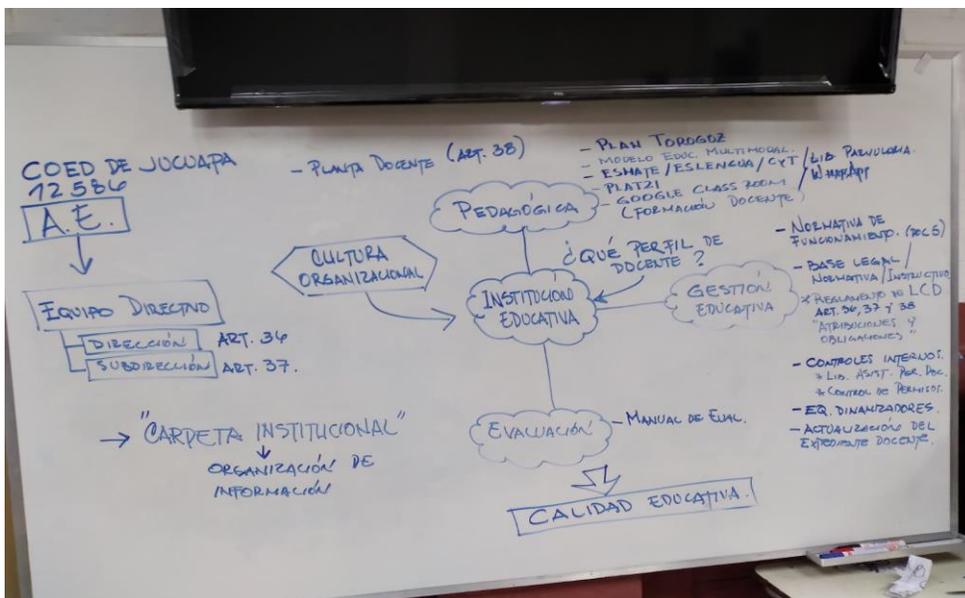
CÓDIGO	OBJETIVO	CÓDIGO	CATEGORÍAS	CÓDIGO	SUBCATEGORÍAS
OG	Objetivo General	OGCE1	Objetivo General Categoría Emergente 1	OGSE1	Objetivo General Subcategoría Emergente 1
OE1	Objetivo Específico 1	OE1CE1	Objetivo Específico 1 Categoría Emergente 1	OE1SE1	Objetivo Específico 1 Subcategoría Emergente 1
OE2	Objetivo Específico 2	OE2CE2	Objetivo Específico 2 Categoría Emergente 2	OE2SE2	Objetivo Específico 2 Subcategoría Emergente 2
OE3	Objetivo Específico 3	OE3CE3	Objetivo Específico 3 Categoría Emergente 3	OE3SE3	Objetivo Específico 3 Subcategoría Emergente 3

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18: Imágenes del Complejo Educativo de Jucuapa



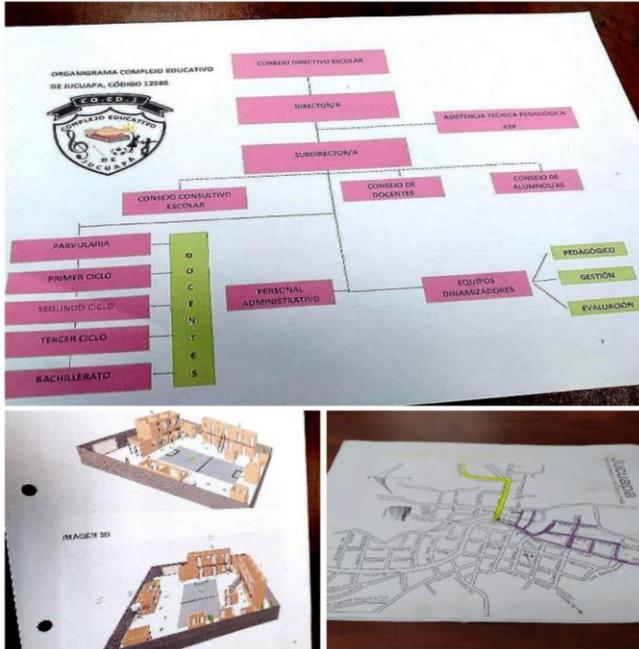
Anexo 19. Imágenes de reunión de trabajo de la dirección y equipos dinamizadores del Complejo Educativo de Jucuapa



Anexo 20. Imágenes del estudiantado y planta docente, en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje del Complejo Educativo de Jucuapa



Anexo 21. Imágenes de la documentación que utiliza el Complejo Educativo de Jucuapa



Generalidades	Diagramas preliminares	Flujo de registros
<p>Instructivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Mesa de ayuda Mesa de ayuda – Denuncias Antisoborno Manual de usuario SIGES Restablecimiento de contraseña SIGES <p>Videos</p>	<p>DESARROLLAR LA GESTIÓN EDUCATIVA</p> <ol style="list-style-type: none"> Gestionar plataforma SIGES. Gestionar el CE. <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Legalizar servicios educativos. <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1. Legalizar creación, nominación y funcionamiento de un CE. 2.1.2. Crear Organismo de 	<p>Flujo</p> <ul style="list-style-type: none"> Organización curricular, sede y docentes Expediente del estudiante SIGES Modelo de calidad



- Estudiantes
- Matrícula
- Confirmaciones de Matrículas
- Control de Asistencia** ←

