



**Gestión escolar, innovación y uso de la tecnología en la  
Escuela Secundaria General No.1 de Pachuca de Soto, Hidalgo**

Tesis para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

presenta:

**Gladys Gómez Escamilla**  
Registro CVU: 562253

Asesor tutor:

**MTI. MA. Georgina Méndez Castro**

Asesor titular:

**Dra. Gabriela María Farías Martínez**

## **Dedicatoria**

- A mi esposo Leonardo Larios por su apoyo incondicional.
- A mi hijo Santiago porque es mi motivo para ser mejor cada día.
- A mis padres Gladys y Eduardo por estar conmigo en todo momento.
- A mis hermanos Alejandro y Edoardo por confiar en mí.
- A la maestra Martha Navarrete Mercado por siempre creer en mí.
- A mi amigo Rogelio Orozco por su ayuda siempre.
- A los directivos de Deming High School por las facilidades otorgadas, en especial al Señor Eulalio Mendoza.
- A mi mamita Juanita por todo su amor, confianza y ser un ejemplo de vida.

## **Agradecimientos**

- A la Maestra Georgina Méndez Castro por su apoyo en todo momento.
- A la Dra. Gabriela María Farías Martínez por su orientación.
- A mi asesor académico, Maestro Jesús Emmanuel Pérez Rodríguez.
- A la Maestra Teresa Granados Montiel por la ayuda otorgada.
- A todos y cada uno de los catedráticos del Tecnológico de Monterrey, por compartir sus conocimientos.

# **Gestión escolar, innovación y uso de la tecnología en la Escuela Secundaria General No.1 de Pachuca de Soto, Hidalgo.**

## **Resumen**

La gestión escolar puede relacionar y asociar la innovación con programas educativos que otorguen ambientes favorables al aprendizaje y las mismas oportunidades encaminadas a desarrollar habilidades, competencias y creatividad, que involucre el uso de la tecnología. La pregunta de investigación del presente estudio fue ¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en las instituciones educativas desde la perspectiva de administradores, profesores y estudiantes? El objetivo de esta investigación fue describir las prácticas de gestión administrativa y cómo se relacionan con la innovación y el uso de la tecnología dentro de la institución. La investigación fue no experimental, transeccional, con uso de métodos mixtos al analizar los datos y presentada como un Estudio de Caso. Los instrumentos aplicados en la presente investigación fueron: la entrevista con guía semi-estructurada y a profundidad, el cuestionario aplicado a profesores y alumnos y el análisis de documentos institucionales. Los resultados alcanzados muestran que sin gestión administrativa no se logra una innovación educativa, ya que son dos prácticas que se relacionan entre sí. Los administradores de la Escuela Secundaria General No. 1 tienen disposición para innovar, los profesores de igual forma manifiestan estar abiertos al cambio pese a que no cuentan con la tecnología necesaria en su entorno.

## Índice

Capítulo 1 Marco teórico .....	1
1.1 Gestión de la institución educativa: planeación .....	1
1.1.1 Gestión escolar.....	2
1.1.2 Liderazgo.....	3
1.2 Innovación educativa: contexto familiar .....	4
1.2.1 El papel que juega el directivo.....	5
1.2.2 El docente como agente innovador.....	6
1.2.3 Gestión de la innovación .....	7
1.3 Incorporación de la tecnología: innovación tecnológica.....	8
1.3.1 La importancia de las TIC's .....	10
Capítulo 2 Planteamiento del problema .....	12
2.1 Antecedentes .....	12
2.2 Planteamiento del problema.....	13
2.3 Objetivos.....	14
2.4 Justificación.....	14
2.5 Delimitación del estudio.....	15
Capítulo 3 El método.....	16
3.1 Método de la investigación .....	16
3.2 Participantes.....	16
3.3 Instrumentos.....	18
3.4 Procedimientos.....	19
3.5 Estrategia de análisis de datos.....	20
Capítulo 4 Resultados.....	21
4.1 Análisis de fiabilidad de instrumentos.....	22
4.2 Primera categoría de análisis: Planeación.....	22
4.3 Segunda categoría de análisis: Organización.....	24
4.4 Tercera categoría de análisis: Dirección.....	25
4.5 Cuarta categoría de análisis: Control.....	26
4.6 Quinta categoría de análisis: Innovación.....	28
4.7 Sexta categoría de análisis: Tecnología.....	29
4.8 Análisis e interpretación de los resultados.....	31
Capítulo 5 Conclusiones.....	33
5.1 Hallazgos de la investigación.....	33
5.2 Recomendaciones.....	34
5.3 Estudios futuros.....	35
5.4 Limitantes de la investigación.....	36
Referencias.....	37
Apéndice A Carta consentimiento .....	40
Apéndice B Guía para la entrevista semi-estructurada admon-directivo..	41
Apéndice C Guía para la entrevista semi-estructurada profesores .....	42
Apéndice D Cuestionario profesores .....	43

Apéndice E Cuestionario para alumnos .....	53
Apéndice F Resultados de cuestionario para alumnos.....	56
Apéndice G Resultados de cuestionario para profesores.....	57
Apéndice H Análisis de entrevistas a directivos .....	58
Apéndice I Análisis de entrevistas a docentes.....	59
Apéndice J Planeación del docente.....	60
Apéndice K Fotografías.....	66
Curriculum Vitae .....	69

## **Capítulo 1. Marco teórico**

La gestión e innovación educativa se han vuelto temas polémicos que ocupan un gran interés en la práctica escolar, sobre los cuales se han realizado diversas investigaciones a lo largo del tiempo, con un sin fin de resultados arrojados, lo que ha derivado en que no se pueda contar, al día de hoy, con una respuesta definitiva que nos indique cómo podemos realizar estos procesos que a la larga conlleven al éxito de la escuela. Estas ciencias, aún son desconocidas para los actores de las instituciones, ya que como sugiere Thomas Samuel Kuhn (1971, citado por Valenzuela y Flores, 2011, p.10) “las ciencias no necesariamente acumulan conocimientos a lo largo del tiempo, sino que dentro de una misma ciencia, se presentan cambios de paradigmas”.

El cambio es necesario tanto al interior como al exterior de la escuela, a la larga, todos los cambios son buenos, aunque es difícil de cierta forma dejar lo tradicional para innovar, para los docentes lo más cómodo es lo más fácil, sin embargo los directivos juegan ese importante papel en el cual deben de involucrar a padres de familia, profesores, alumnos y administrativos, en el proceso del cambio con el fin de mejorar en la calidad educativa; el objetivo de este primer capítulo es abordar algunas teorías que ayuden a explicar mejor el proceso de la gestión educativa, innovación educativa e incorporación de la tecnología en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **1.1 Gestión de la institución educativa: Planeación**

Planear es una acción que se realiza en el andar diario, Ruiz (2012) comenta que planear significa definir y establecer una serie de pasos por medio de los cuales se obtengan resultados en un tiempo determinado. Planear es un arte, a través de él, se logran objetivos, para esto debemos de aplicar un pensamiento creativo, imaginativo y analítico ya que se aplican un conjunto de acciones racionales teniendo un objetivo a lograr.

La planeación es imprescindible en el ámbito escolar, antes de pensar siquiera en comenzar un proceso de gestión en la institución educativa se debe de tener un plan estratégico, según Ruiz (2012) éste debe de ser realista, corto, seguro, eficiente y

económico. De este plan estratégico surgirán varios programas que implican una calendarización de actividades.

La planeación comienza por el cuerpo directivo de la escuela, al estarla realizando debe de observar a futuro la cadena de causas y efectos que tendrán las acciones que se desean realizar, ya que con lo planeado se decide el porvenir de ciertas situaciones dentro de la institución.

Por todo lo mencionado anteriormente se llega a la conclusión de que por medio de la planeación se guiarán los objetivos, la misión y las estrategias a seguir, ya que su finalidad es producir cambios profundos en la organización general de la escuela y en la cultura de la misma. Para esto, se debe de proyectar la pregunta adecuada sobre las necesidades de la institución en el momento apropiado, pensando siempre en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA), así mismo, la planeación, dependiendo de cada caso en particular, se puede realizar a corto, mediano o largo plazo.

**1.1.1 Gestión escolar.** Hoy en día, el tema de gestión es muy importante y ocupa gran parte del pensamiento de los actores de las escuelas, especialmente de los directivos, ya que se asocia con la acreditación y competitividad de los programas académicos, de igual forma, el principal objetivo de la gestión escolar es asegurar la calidad educativa. Barroso (2007) menciona que debe de haber un proceso de evaluación antes de realizar la gestión, ya que los resultados obtenidos de esta evaluación servirán de apoyo para la toma de decisiones en la determinación de políticas, estrategias y acciones para el mejoramiento académico de las instituciones.

Es trascendental que se cumplan las etapas del proceso administrativo que menciona Münch y Ricalde (2007, p. 38) “planeación, organización, dirección, control, liderazgo”, ya que al cumplir cada una de ellas se facilita la división de trabajo, también se promueven acciones y decisiones con el fin de asegurar la calidad en la gestión. Sin embargo, la gestión enfrenta ciertas dificultades ya que no es fácil integrar las acciones y actividades cotidianas de la organización. Es por ello que se necesita desarrollar mecanismos que permitan a todos los actores de la institución educativa, disponer del potencial del conocimiento que está disperso en la organización, implicando crear y

llevar a cabo una estrategia de gestión del conocimiento que integre cinco acciones imprescindibles, a saber: 1 entender necesidades y oportunidades del conocimiento, 2 construir conocimientos relevantes, 3 organizar y distribuir todo este conocimiento, 4 crear condiciones adecuadas para aplicar el conocimiento y 5 explotar, es decir, utilizar todo el conocimiento (Nofal, 2007).

Mejía y Olvera (2010) establecen tres ámbitos que inciden en la gestión:

1) Las variables de origen o iniciales: identifican a los estudiantes según sus condiciones de origen ya sea según el nivel socioeconómico y cultural en que vive el alumno.

2) El nivel de las variables curriculares: son las condiciones estructurales del sistema educativo, currículo de las asignaturas, métodos y materiales de apoyo, formación y capacitación de docentes, entre otros.

3) Las variables de gestión y organización escolar: suelen apoyarse en las reformas educativas generales, pero su funcionamiento dependería, en gran parte de los ambientes internos de los planteles.

Se puede observar que de acuerdo a lo analizado, lo más importante para la gestión son las relaciones entre los niveles, la interacción que se dé en la escuela, la planeación en conjunto y la coordinación existente en la institución.

**1.1.2 Liderazgo.** La innovación y gestión van de la mano con el liderazgo, este papel lo desempeña el cuerpo directivo, pero no es fácil ni sencillo; a la hora de pensar en los resultados que se desean obtener y la manera en cómo se llegará a estos, el liderazgo es un factor clave. La sociedad demanda a la escuela que se renueve con los cambios que hay todos los días, ya que se necesita que las nuevas generaciones estén preparadas para enfrentar los retos que se lleguen a presentar.

De acuerdo a una investigación llevada a cabo en la ciudad autónoma de Ceuta en un contexto multicultural, se pudo obtener una visión general de los centros donde el liderazgo del director se muestra de forma patente y al mismo tiempo se pudo identificar que los centros que valoran más el liderazgo del director, son homogéneos (Cuevas, Díaz e Hidalgo, 2008).

Es por esto que se requiere de personas, en este caso los directivos, que tengan esa sed de cambio, que tengan una mentalidad abierta para la innovación, el líder también debe de cambiar junto con la institución. Salazar (2006) afirma que nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto a organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

Como es notorio, cada director es diferente, con sus propias ideas, metas, perspectivas e intereses, pero para que se logre tener un cambio positivo en la escuela, éste debe de estar bien preparado y pensar en el bien de la comunidad escolar, no siempre las mismas estrategias funcionarán para todas las escuelas, ya que depende en gran medida, de la labor del directivo como líder. Calvo (2011) asevera que el liderazgo transformador depende bastante de los rasgos personales de cada directivo, experiencia, expectativas, entre otras cualidades personales, necesarias para el diseño y desarrollo de innovaciones educativas.

## **1.2 Innovación educativa: Contexto familiar**

La educación en casa es el primer contacto que tiene el niño con un tipo de disciplina, aquí es en donde los padres o tutores le darán “luz verde” para hacer uso de la tecnología, para saber si es bueno o malo innovar, le dirán cómo enfrentar los cambios que se le presenten durante el resto de su vida. Este contexto es su primer contacto con la socialización. Paz (2006) garantiza que la socialización es el proceso mediante el cual el individuo es absorbido por la cultura de una sociedad, aprendiendo de las normas, valores que priman de ella. Es un proceso que se da durante toda la vida, pero que se desarrolla especialmente en los primeros años. Las tareas básicas de este proceso socializador son:

- Aculturación aprendizaje de pautas elementales de comportamiento.
- Aprendizaje de roles.
- Control de impulsos.
- Auto concepto.

- Autoestima.

Así pues, la familia es la primera y más importante institución socializadora en donde el alumno aprenderá y distinguirá sobre el uso que se le debe dar a la tecnología o cómo hacer frente a la innovación. Lo que aprende en este contexto le servirá de referencia por el resto de su vida futura. De igual forma hay otras características que influyen en la formación de la personalidad del alumno, estas son (Paz 2006):

- Vivir en un ambiente rural o urbano.
- Ambiente socioeconómico y sociocultural.
- Estructura familiar.
- Tipo de familia (número de hermanos).
- Tipo de autoridad de los padres.

Por lo tanto, el ambiente familiar del estudiante influye en gran medida en su educación, por lo que será un elemento sustancial para tomar en cuenta en relación con el tipo de educación que les enseñaremos en la escuela, atendiendo principalmente las características individuales que los alumnos tengan.

**1.2.1 El papel que juega el directivo.** Todos los actores que forman parte de la escuela son importantes y tienen determinados roles que en conjunto hacen que la institución cumpla exitosamente su proceso de enseñanza-aprendizaje, sin embargo y sin la intención de demeritar la función de alumnos, padres de familia y profesores, los directores juegan un papel primordial ya que como indica Agüero (2009) se necesitan líderes que dirijan el proceso de innovación educativa, los directivos deben de estar capacitados para orientar de manera eficaz este proceso.

Por esta razón, es muy importante el papel que tienen los directivos en su conjunto, tomando en cuenta las dificultades y obstáculos que se les puedan presentar, tanto de factores internos como externos. El director juega un papel importante de liderazgo, ya que debe de dirigir a la comunidad hacia un aprendizaje organizacional para que haya eficacia escolar. Los directivos tienen que hacer frente a los problemas que genere la gestión escolar ya que por un lado deben de tomar en cuenta al personal, la

infraestructura, los recursos, etc., y por otro, si es que los cambios están por debajo de lo esperado (Garay y Uribe, 2006).

Por consiguiente, el clima que se viva dentro de la escuela entre profesores, alumnos, administrativos o padres de familia en gran medida es resultado del tipo de liderazgo que esté ejerciendo el director. Él, inconscientemente se encarga de que el clima laboral sea favorable o no.

Garay y Uribe (2006) además menciona que el director debe promover y mantener las iniciativas de mejoramiento, cambio e innovación; también el trabajo en equipo, ya que junto con profesores y padres de familia crearán expectativas del rendimiento de los alumnos. Se puede advertir que ser director no es una tarea sencilla, quien esté en este cargo debe poseer diversas habilidades, actitudes, aptitudes y sin duda, un don de líder.

**1.2.2 El docente como agente innovador.** Después de que los directivos en su papel como líderes ya comenzaron el proceso de gestión e innovación, el turno es de los docentes, puesto que ellos son los encargados de aceptar innovar en el salón de clase o quedarse en la comodidad de lo fácil y sencillo, de lo que ya conocen y generalmente dominan. Este proceso de cambio es muy difícil para la mayor parte de los profesores, sobre todo para los que llevan gran parte de su vida dentro del magisterio, puesto que hasta ahora han hecho lo que les funciona y creen que no es necesario cambiar. En la actual sociedad del conocimiento, en constante cambio y vertiginosa evolución, se necesitan hombres y mujeres con iniciativa para tomar decisiones y ser capaces de adaptarse a un mundo incierto e imprevisible (Sánchez Mirón y Boronat, 2014).

Por consiguiente, la innovación es una práctica que compete a todos los integrantes de la escuela, este proceso requiere de gestión administrativa que apoye las ideas de profesores y alumnos, también que les interesen sus necesidades tanto a nivel institución, como a nivel particular. Farías (2009) refiere que es muy común que las prácticas de innovación no rindan frutos porque las prácticas administrativas no los favorecen; prefieren quedarse con su idea tradicional y no salir de su zona de confort. Por otro lado, también comenta que en ocasiones las practicas de innovación son un

éxito, siempre y cuando haya recursos disponibles, a los profesores se les capacite continuamente y los actores de la escuela tengan una visión en común.

Agüero (2009) refiere que la actitud positiva del docente y las condiciones institucionales son trascendentales para la aplicación de estrategias innovadoras. El profesor juega un papel importante cuando se trata de innovar, ya que él es el actor principal al realizar la planeación, incluyendo aquí su forma de trabajo. El maestro al llegar al salón de clase tiene el control total sobre como aplicar un cambio. Así mismo, los maestros en conjunto pueden aumentar los efectos positivos o negativos para los alumnos (Flores y Flores, 2007).

**1.2.3 Gestión de la innovación.** El gestionar la innovación en la institución educativa conlleva una serie de procesos, pero ante todo, se requiere tener muy claro el objetivo de la innovación. El directivo tiene un gran trabajo que hacer cuando gestiona innovación en su escuela, Garay y Uribe (2006) refieren que antes de gestionar la innovación en una escuela, se debe de analizar el contexto del alumno, también la relación existente entre el profesor y el estudiante. Lo anterior, es un proceso laborioso ya que de acuerdo a los resultados de este análisis realizado es como se llevará a cabo la gestión.

La meta principal que debe de tener en mente el director para gestionar, es el crecimiento tanto personal como educativo del alumno, un crecimiento que le permita enfrentarse a los retos de la vida cotidiana como en la escuela. Es por esto que en su gestión de innovación debe tomar en cuenta la aplicación de estrategias novedosas, motivantes, integradoras y creativas para que los estudiantes en su rol protagónico construyan esquemas de conocimiento amplios permitiéndoles adquirir una visión de la realidad que supere los límites de un saber cotidiano, y los acerque más al conocimiento y al potencial creativo, los cuales poseen desarrollando o activando otras inteligencias.

Esto agilizaría la capacidad cognitiva para resolver problemas, tomar decisiones, mejorar formas de conducta, aumentar la estima, desarrollar habilidades y destrezas y tener una mayor interrelación con las personas que le rodean y consigo mismo (Suarez, Maíz y Meza, 2010).

Sin embargo, no solamente es obligación del directivo, también es tarea de los profesores gestionar la innovación, ya que ellos son los encargados de innovar dentro del salón de clases. Salazar (2004) asevera que es esencial la formación y actualización de los docentes, ya que tienen la misión de gestionar la innovación educativa por medio de la utilización de los avances tecnológicos como respuesta a las exigencias de la sociedad actual.

### **1.3 Incorporación de la tecnología: Innovación tecnológica**

Es transformar una idea en algo palpable, en un producto que sea nuevo o mejorado, y que su uso beneficie a los usuarios. El querer innovar es una oportunidad de brindar cambios positivos con el propósito de elevar la calidad de vida. La innovación es un factor básico que marca la diferencia en los países de primer mundo, ya que no se trata únicamente de hacer uso de la tecnología, si no que esto ayude a cubrir necesidades y a detectar nuevas carencias para en un futuro trabajar en ello y brindar siempre servicio de calidad.

La innovación tecnológica es de suma importancia para aquellas empresas u organizaciones que tengan una visión emprendedora y que gusten de modernizar de manera constante sus servicios, adaptándose así a las nuevas exigencias que trae consigo la época actual. Otra cosa que se debe de tener presente es que los procedimientos que hoy fueron un éxito, el día de mañana serán arcaicos, por lo que se debe de ir actualizando el conocimiento día a día.

Por cuanto hace al ámbito educativo, no se pueden generalizar las carencias que tienen todas las escuelas en cuanto a innovación tecnológica, ya que la innovación es propia de cada escuela y esta depende de las necesidades y exigencias que la rodean. También se debe de tener en cuenta qué tanto aprendizaje significativo se va teniendo con las actividades implementadas (Estebaranz, 2000).

La innovación tecnológica incluye un cambio en general, comenzando por la mentalidad de los actores de la escuela, ya que es un proceso que se debe realizar de manera constante para no permitir que la institución se quede rezagada y obstaculizada frente a la modernidad. Este proceso es un poco complejo, ya que incluye generar

nuevas ideas, determinación de la utilidad de un producto y la transformación de la cultura.

Por lo tanto, la supervivencia de las organizaciones depende en gran medida en su capacidad para innovar, lo cual las lleva a desarrollar un conjunto de acciones que estén dirigidas a promover la formación de capital humano para que la innovación pueda lograr sus objetivos y darle vida útil rentable a las mismas (Robles y Vílchez, 2010).

El desarrollo tecnológico está alcanzando y superando las actividades realizadas en las escuelas, se están suscitando cambios debido al uso de esta herramienta, pero a pesar de estos cambios constantes, se sigue esperando lo mismo de los alumnos: que estén preparados para vivir como ciudadanos productivos dentro de la comunidad. Para esto se debe de preparar a los profesores para funcionar correctamente y cumplir con lo que se espera de ellos (García, 1996).

El artículo *La educación a distancia en los posgrados de educación: Perspectivas de alumnos y egresados* se basó en un estudio apoyado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, utilizando a 25 instituciones mexicanas de educación superior. El método seleccionado para realizar el estudio fue el instrumental de casos múltiples donde se indagaron varias instituciones para conocer el funcionamiento y los resultados de los programas de educación a distancia, desde la perspectiva de los alumnos y de los egresados de posgrados en educación (Ramírez y Basabe, 2004). En este estudio se llega a conclusiones muy interesantes, ya que se comenta que para que funcione la educación cimentada en tecnología debe de haber una buena comunicación entre alumnos y los administradores, esta se da casi siempre vía correo electrónico o teléfono, así mismo, las actividades en las que debe de interactuar más el alumno dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje son los foros de discusión y por último, pero no menos importante, se deben prever aspectos como el buen uso de la tecnología y los procesos psicológicos para estudiar en esta modalidad.

Es por todo lo anterior que el proceso de incorporar el uso de la tecnología en este importante método de enseñanza no es una situación fácil ni de implementar ni de darle un uso continuo y óptimo, sin embargo, vale la pena intentarlo y sobrepasar todos los obstáculos, ya que son muchos los beneficios que se pueden obtener.

**1.3.1 La importancia de las TIC's.** En la actualidad el mundo se encuentra inmerso en una burbuja tecnológica, la cual ha sido alcanzada por la globalización, ésta exige prácticas innovadoras y lo más creativas posibles. Por su parte, la educación también demanda de innovación pedagógica, utilizando las telecomunicaciones y el uso de las TIC's, aunque la implementación de estas no sea tan sencillo, y esto no se refiere a que el uso de la tecnología sea difícil, sino, que es complicado ir en contra de una cultura educativa que está llena de tradicionalismos.

Después de varias investigaciones, reflexiones y propuestas, se espera que el uso de las TIC's aporte y genere cambios realmente significativos e importantes en la puesta en práctica de los conocimientos desarrollados por los estudiantes, teniendo como único propósito la educación de calidad con pertinencia y sentido. Las TIC's se constituyen en mediaciones posibles de agregar valor y cambios significativos, tendientes a operar aprendizajes útiles y para la vida, con base en cambios de modelos mentales de las presentes y nuevas generaciones de estudiantes. Cada vez aparecen nuevos desarrollos tecnológicos que a su vez son sorprendentes y que hacen del planeta una verdadera aldea global, y que son adquiridos y utilizados de forma masiva por millones de seres humanos.

La educación avanza rápidamente hacia el uso de las TIC's, que en más de una ocasión han sido criticadas, ya que dicen no tienen pedagogía, metodología y ambiente creativo y positivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, el uso de estas tecnologías obedece a la innovación tecnológica, ya que facilita cambios y oportunidades de mejora, en donde los alumnos aprendan, investiguen y apliquen en su vida cotidiana lo aprendido, desarrollando diferentes habilidades a las que están acostumbrados en el salón de clase. Se busca una educación inclusiva en donde el estudiante responda a retos que las TIC's le presenten, aportando respuestas y soluciones. Cabero (1999) comenta que las TIC's por sí mismas no realizan cambios, pero si se utilizan innovando, pueden ofrecer ayuda a la escuela para obtener una educación diversa y de calidad.

En el presente capítulo se planteó el marco teórico de esta investigación, el cual concede una visión general sobre gestión de la institución educativa, innovación e incorporación de la tecnología, a continuación se procede a integrar las ideas principales que justifican el planteamiento del problema.

## **Capítulo 2. Planteamiento del problema.**

En este capítulo se presenta el planteamiento del problema, para esto se debe de dedicar especial atención en los antecedentes, la definición, los objetivos, la justificación y la delimitación del estudio. Enseguida se enumeran a detalle cada uno de estos puntos:

### **2.1. Antecedentes**

El presente estudio se realizó en la Escuela Secundaria General No.1 de Pachuca, Hidalgo, México, en donde se han comenzado a realizar ciertos cambios con relación a la implementación de la tecnología en las clases. Estos cambios han suscitado ciertas inquietudes tanto en los administrativos como en los docentes, respecto a la importancia de la innovación y cómo manejar estos cambios dentro de la institución.

La escuela Secundaria General No.1 es una institución pública ubicada en una zona urbana; se fundó en 1966 y actualmente se conforma de dos turnos: matutino y vespertino. Consta en total de 39 grupos de aproximadamente 41 alumnos cada uno, el total de alumnos es de 1542, de los cuales 722 son hombres y 820 son mujeres. El total de personal adscrito es de 102, de los cuales 3 son directivos (directora y dos subdirectores), 53 son docentes, 15 administrativos, 21 de personal de servicio y 10 asistentes de plantel. Dentro de la institución también se encuentra personal de servicios profesionales especializados que son: (3) ayudantes de laboratorio, (4) trabajo social, (2) médicos, (7) prefectura, (2) biblioteca, (2) laboratorio de informática, (2) aula de medios, (1) contralor y (1) velador.

La secundaria tiene una infraestructura completa de acuerdo a las necesidades básicas, ya que cuenta con bebederos, diversos espacios deportivos, variedad de talleres, cooperativa escolar, aula de Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular (USAER), consultorio médico, prefectura, consultorio de psicología, laboratorio de cómputo (cuenta con 20 computadoras), Aula Telmex (de igual forma tiene 20 computadoras) biblioteca y distintos espacios en donde se concentran la banda de guerra, el coro de la escuela, el club de edecanes, etc.

La misión de la escuela es definir el rumbo que tomará la institución, tomando siempre en cuenta la visión y la meta común a cumplir, es un ideal a buscar. Implementar un sistema de aprendizaje alternativo que permita a los alumnos desarrollar más habilidades en menor tiempo. La visión es mejorar y fortalecer habilidades específicas en los alumnos usando la tecnología.

El trabajo de la escuela se rige por el consejo escolar integrado por padres de familia, maestros, alumnos y directivos, resaltando en todo momento la lucha por la democracia. Su enfoque es constructivista, ya que tiene como principal propósito que el alumno adquiera las herramientas necesarias para construir su propio conocimiento y así aplicarlo correctamente en situaciones que se presenten en su vida cotidiana. Se requiere que los directivos sean líderes y que tengan algunas características específicas, tales como pensar en el bien común y no en el propio, saber a donde va y como llegar a ese objetivo, conducción de equipos, disposición a aprender y capacidad de planear.

## **2.2. Planteamiento del problema**

En la actualidad se debe de considerar y fijar especial atención en la trascendencia que tiene la gestión administrativa dentro de la institución, para lo cual se debe de analizar la importancia del rol que desempeñan los administradores como gestores para favorecer y enriquecer los procesos de innovación educativa en la escuela. Según Garmendia (2004) una cultura que tiene gran peso en la sociedad, impacta de una manera muy positiva en la eficacia y eficiencia de la organización, en especial si esta cultura se adapta a su entorno. Por consiguiente, este proyecto propone la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en las instituciones educativas desde la perspectiva de administradores, profesores y estudiantes?

Esta pregunta se refiere al significado que tiene la administración, así como qué tan ligada está con la innovación dentro del plantel y si es que existe alguna relación entre la gestión administrativa con la organización que se da dentro de la institución.

Lo anterior, planteando a su vez dos preguntas secundarias:

¿Cuál es la relación entre las actividades de Dirección y el uso de la Tecnología?

¿Cuál es la relación entre las actividades de Dirección y la Innovación Educativa?

### **2.3. Objetivos**

El objetivo general que se plantea en este proyecto de investigación aplicada es contribuir a la adquisición de conocimiento sobre la gestión administrativa y la relación que existe entre esta y la innovación educativa en las instituciones de educación secundaria. De tal manera los objetivos específicos son:

1. Describir las prácticas de planeación, control administrativo y gobernanza.
2. Describir las prácticas de organización y dirección.
3. Describir las prácticas de innovación educativa y uso de la tecnología.

### **2.4. Justificación**

La calidad educativa se puede articular como las características de la institución, tomando en cuenta los procesos y resultados, estos productos la hacen distinguirse y singularizan la categoría de la escuela (Salazar, 2004). Por lo antes mencionado, el proyecto que se plantea en la presente investigación es la gestión administrativa, la innovación educativa, el uso de la tecnología y la relación que existe entre estas tres, lo cual llevará a conocer si es de beneficio para la Escuela Secundaria General 1 de Pachuca, Hidalgo; ya que en la actualidad está interesada en iniciar un proceso de cambio adaptándose al uso de nuevas herramientas siempre pensando en mejorar la calidad educativa. Bolívar (1999) menciona que el papel que juega la educación no es fácil, ya que siempre se le somete a varias alteraciones, pero al final siempre se le termina evaluando su calidad, es por esto que los cambios de mejora deben de ser constantes y de una manera continua.

De igual forma esta investigación es de relevancia social puesto que se mejorarán y fortalecerán los proyectos internos de la escuela en cuestión de innovación y uso de la tecnología, tomando en cuenta el trabajo individual y colectivo, resultando de esta manera un proceso de enseñanza-aprendizaje de una calidad superior proporcionando a la sociedad individuos mejor preparados académicamente.

## **2.5. Delimitación del estudio**

El estudio se realizó en una institución de educación secundaria pública en México, ubicada en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, delimitada espacialmente como Escuela Secundaria General 1. Se contó con acceso a reuniones y documentos institucionales así como con la participación y apertura de administradores, directivos, profesores, estudiantes y padres de familia para colaborar durante un periodo de un año y medio, ya que como refiere González (2014) es trascendental explorar e investigar formas de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Con este estudio se desea contribuir y colaborar con un modelo de gestión que se adapte a las necesidades de la institución, consolidándose así los logros que esta misma tenga. Esto, sin dejar de lado que para modificar la cultura política de la escuela se deben de cambiar diversos esquemas de regulación, así como algunos normativos, en donde entre otras cosas, exista transparencia respecto al manejo de recursos y a la rendición de cuentas (Miranda, 2004).

En el presente capítulo se enumeraron los objetivos del presente estudio así como su delimitación, justificación y planteamiento del problema; por lo cual en el siguiente capítulo se aborda el método de investigación, los participantes, instrumentos, procedimientos y el análisis de datos.

## **Capítulo 3. Método**

La Escuela Secundaria General No. 1 de Pachuca Hidalgo en México es una institución pública ubicada en una zona urbana; tiene una infraestructura completa de acuerdo a las necesidades básicas, ya que cuenta con bebederos, espacios deportivos, variedad de talleres, cooperativa escolar, aula de Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular (USAER), consultorio médico, prefectura, consultorio de psicología, laboratorio de cómputo, aula Telmex, biblioteca y distintos espacios al aire libre etc.

El presente proyecto tiene como finalidad responder a la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión administrativa y las prácticas de innovación educativa en la Escuela Secundaria General No.1 desde la perspectiva de administradores, profesores y estudiantes?.

### **3.1. Método de la investigación**

Es una investigación no experimental, de corte mixto y presentada como un Estudio de Caso. La investigación no experimental o Investigación ex-post-facto (Valenzuela y Flores, 2011), es aquella en la que el investigador estudia y analiza información recabada y registrada preliminarmente y después formula las explicaciones.

El estudio de caso es un instrumento esencial debido a que es sumamente útil para analizar temas que representan temas de la vida real y el investigador no tiene control sobre ellos, se utiliza para comprender la realidad social y educativa. Mediante el uso de este método, se pretende responder el cómo y el por qué utilizando diversas fuentes y datos. Stake (1999) señala que debido a las características del estudio de caso, es complejo darle una estructura señalando pasos específicos a seguir, ya que cada caso es diferente y tiene sus propias características.

### **3.2 Participantes**

La Escuela Secundaria General No.1 de Pachuca, Hidalgo. actualmente se conforma de dos turnos: matutino y vespertino; constando en total de 39 grupos con un total de 1542 alumnos de entre 12 y 15 años, la población estudiantil vive en colonias

cercanas a la escuela, por lo tanto su asistencia es regular. El total de personal adscrito es de 102, todos son originarios de Pachuca y cuentan con diferentes grados académicos. Los participantes en este proyecto de investigación son: directivos, profesores y alumnos de la escuela antes mencionada. La población es finita ya que se puede contar el número de participantes (Ver Tabla 1).

Tabla 1  
*Participantes del estudio*

Participantes	
	E.S.G.1
Directivos	3
Docentes	8
Alumnos (segundo grado)	110
Total	121

Se describe a continuación las características de la directora y los subdirectores (turno matutino y turno vespertino), así como de los profesores de la institución educativa estudiada, la mayor parte de ellos tienen perfil de docente, ya que estudiaron la normal superior con diferentes especialidades. Tanto la edad como la antigüedad en las labores varían significativamente, puesto que se encuentran en un rango que va de los 25 a los 75 años de edad, y de antigüedad entre los 2 y los 40 años de servicio. La mayor parte de los alumnos son de clase media, en general asisten puntualmente a las clases y hay poca deserción escolar, son participativos y entusiastas.

La muestra son los datos que se obtienen de una población para ser examinados y estudiados (Valenzuela y Flores, 2011), hay dos formas de clasificar los muestreos: probabilístico y no probabilístico. En este proyecto se utiliza una muestra no probabilística, ya que los individuos (directivos y docentes) fueron seleccionados gracias a su accesibilidad y disposición; una de estos docentes elegidos, es la profesora que se encuentra frente a los grupos a quienes se les realizó la encuesta. Así mismo, el número de alumnos que realizaron la encuesta son 111 estudiantes de segundo grado de secundaria, los cuales están distribuidos en tres grupos y fueron elegidos por acercamiento contando con la autorización de la directora del plantel escolar (Ver apéndice A).

### 3.3 Instrumentos

Los instrumentos son los medios para coleccionar los datos, deben de ser adecuados según la pregunta planteada y los propósitos de la investigación realizada (Valenzuela y Flores, 2011). A continuación se describirán los instrumentos utilizados en la presente investigación.

a) La entrevista con guía semi-estructurada y a profundidad, en la cual el investigador cuenta con una lista de preguntas que dirijan los temas sobre gestión e innovación que quiere abordar (estas preguntas se realizan no necesariamente en ese orden) pero siempre con la flexibilidad de que el entrevistado desarrolle sus ideas y hable libremente sobre los temas solicitados ya que las respuestas son abiertas. Se realizaron 6 entrevistas, 3 a directivos y 3 a profesores (ver apéndices B y C). Con este instrumento se exploró la planeación, la organización, la dirección, el control, la innovación y la tecnología.

b) El cuestionario es un instrumento muy utilizado que consiste en un grupo de preguntas estructuradas enfocadas a un tema de acuerdo a un propósito específico, estas preguntas se responden en un formulario ya sea impreso o en línea (Valenzuela y Flores, 2011). Los cuestionarios fueron proporcionados por la línea del proyecto (diseñados por la Dra. Farías) y se administraron a los sujetos de investigación (alumnos y docentes) vía internet (utilizando la aplicación surveymonkey). Estos cuestionarios se responden con escala Likert y son una serie de cuestiones organizadas que se le muestran al encuestado y él es quien debe de elegir la opción que describa mejor su respuesta (Ver apéndices C y D). Mediante este instrumento se examinó la planeación, la organización, la dirección, el control, la innovación y el uso de la tecnología.

c) De igual forma se le solicitó a la directora que proporcionara documentos institucionales para el análisis de los mismos. Los documentos analizados fueron: reglamento interno para los alumnos, reglamento de funciones del personal, acta de academia y el plan estratégico. Por medio de los documentos institucionales facilitados se indagó acerca de la planeación, la organización, la innovación y el uso de la tecnología.

### **3.4 Procedimientos**

Se solicitó la autorización a la directora de la Escuela Secundaria General No.1, para poder llevar a cabo los procesos tanto de obtención de información así como de análisis de documentos (Ver apéndice A). Los documentos institucionales proporcionados fueron leídos, estudiados y examinados junto con otros más que se obtuvieron en internet, tales como la Ley de servicio profesional docente, el Plan de estudios 2001 y la Ley general de educación del estado de Hidalgo.

Previo a la aplicación de instrumentos, se realizaron pruebas piloto referentes a las encuestas, con dos alumnos y un profesor, ellos contestaron los cuestionarios sin que hubiera confusiones o dudas en cuanto a las preguntas efectuadas.

Se realizaron entrevistas a profundidad tomando en cuenta la guía semiestructurada vía telefónica a tres directores y a tres profesores, estas entrevistas se agendaron previamente de acuerdo al horario especificado por ellos. Estas entrevistas se grabaron para posteriormente transcribirlas en un procesador de palabras y así poder identificar datos relevantes para el proyecto.

Los cuestionarios aplicados a cinco profesores de la escuela, se imprimieron y después de contestarlos por cuenta propia, fueron entregados al investigador, quien se encargó de realizar la captura en línea. Los que se aplicaron a los 110 alumnos distribuidos en tres grupos de segundo de secundaria, fueron contestados directamente por ellos en línea, este proceso se llevó a cabo gracias al apoyo de la docente que se encuentra frente a dichos grupos, en el horario de clase y utilizando para tal efecto el laboratorio de cómputo, el cual fue apartado con dos semanas de anticipación para que cada grupo fuera entrando de manera consecutiva al laboratorio, a fin de contestar la encuesta. Los resultados se examinaron usando una hoja electrónica de cálculo.

### **3.5 Estrategia de análisis de datos**

Para analizar los datos se utilizó la estadística descriptiva e inferencial básica en los cuestionarios en línea. Así mismo, para las entrevistas y documentos se realizó una interpretación de las respuestas recabadas mediante la codificación (Ver apéndices H y

I) de las mismas por categoría, para posteriormente triangularlas a fin de determinar la similitud o diferencia entre los participantes y así llegar a una conclusión. Como estrategia de análisis de datos también se utilizó la técnica de triangulación entre lo que dicen los entrevistados, lo que se contestaron en los cuestionarios y lo que hay escrito en los documentos institucionales. Para llevar a cabo este análisis se tomaron en cuenta las categorías del estudio:

- Gestión e innovación educativa: planeación, organización, dirección, control, innovación y tecnología.

En la investigación cualitativa (Valenzuela y Flores, 2011), el análisis que se realiza es inductivo ya que se lleva a cabo organizando las entrevistas y los documentos institucionales recolectados durante la investigación, de esta manera el investigador realiza un análisis interpretativo, en donde hace inferencias personales, así puede lograr hallazgos importantes y llegar a conclusiones.

En la investigación cuantitativa (Valenzuela y Flores, 2011), el análisis que se realiza es principalmente deductivo, pues posteriormente a la recolección de datos mediante las encuestas, es necesario e imprescindible convertirlos a una forma en la cual sea posible su análisis estadístico preciso.

No existen métodos perfectos para recabar información y la credibilidad depende de varios factores. Sin embargo las estrategias de análisis de datos antes mencionadas contribuyen a que el estudio tenga mayor veracidad puesto que estas estrategias aunadas al uso de los instrumentos ya especificados, permiten afirmar que se alcanzó bastante confiabilidad en el estudio realizado, pues se han usado en otros proyectos relacionados y son válidos ya que la aplicación la realiza el propio investigador.

En el presente capítulo se abordó el método de la investigación incluyendo los participantes, instrumentos, procedimientos y la estrategia de análisis de datos. En el siguiente capítulo se plantean los resultados de la investigación, el análisis de fiabilidad de instrumentos y se profundiza en cada categoría de acuerdo a sus resultados: planeación, organización, dirección, control, innovación y tecnología.

## Capítulo 4. Resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados adquiridos mediante la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a directivos y docentes, cuestionarios a profesores y alumnos y análisis de diversos documentos institucionales. Después de recopilar los datos, la información obtenida se analizó utilizando el enfoque del método mixto. Las entrevistas se revisaron analizando las respuestas de cada entrevistado y así se identificaron las respuestas en común (Ver Apéndices H y I). Los datos que se obtuvieron de las encuestas aplicadas en línea (utilizando la escala Likert) se analizaron con el soporte cuantitativo, otorgándole a las respuestas un valor que se muestra a continuación (Ver apéndices F y G):

Muy de acuerdo	1
De acuerdo	2
Indiferente	3
En desacuerdo	4
En total desacuerdo	5
N/C	0

Se muestran los datos obtenidos de la aplicación de las entrevistas realizadas a 3 directivos y 3 profesores, cuestionarios en línea aplicados a 5 docentes y 111 a alumnos según la muestra dirigida mencionada en el capítulo 3, así como también el análisis de los documentos proporcionados por la institución. La información se divide en categorías de estudio: planeación, organización, dirección, control, innovación y tecnología. De igual forma, los datos se encuentran en tablas en las cuales la primer columna corresponde al indicador, la segunda a los estudiantes y la tercera al grupo de profesores. En cada grupo se señalan: la media, la cual se refiere al promedio; la desviación estándar, correspondiente a cuanto se desvía tomando como referencia la media; y la moda, relativa a la puntuación que más se repite de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010).

#### 4.1 Análisis de fiabilidad de instrumentos

Se determinó el indicador Alpha de Cronbach para comprobar la confiabilidad del estudio realizado. El Alpha de Cronbach es un índice cuyo valor puede variar desde el 0 al 1, si el valor obtenido es menor a 0.8 se está hablando de un instrumento que tiene cierta inconsistencia e inestabilidad; por el contrario, si el valor es mayor al 0.8 nos está demostrando fiabilidad. La manera de calcular el Alpha de Cronbach es mediante la variación de los reactivos utilizando la siguiente fórmula (Massuh, 2011):

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Tabla 2.

*Confiabilidad de Cronbach.*

Participantes	Alpha Cronbach
Estudiantes	0.947662
Profesores	0.937598

Los resultados obtenidos en el presente estudio se pueden observar en la tabla 2, en donde estudiantes como profesores tienen un valor cercano a 1, lo que representa una confiabilidad total.

#### 4.2 Primera categoría de análisis: Planeación

Esta categoría se refiere a las actividades adicionales que se ofrecen en la escuela, al temario y objetivos de una clase, si las actividades de clase ayudan a los alumnos a aprender nuevos temas, así como si los profesores piden opinión sobre los proyectos a realizar, los resultados que se obtuvieron son:

Tabla 3.

*Resultados obtenidos en la categoría de planeación*

Preguntas	Estudiantes			Profesores		
	Media	Desv. estándar	Moda	Media	Desv. estándar	Moda
El profesor muestra el temario o los objetivos al inicio de cada bloque de estudio.	1.81	0.9056	De acuerdo	2.00	0.6325	De acuerdo
Las actividades de clase ayudan a aprender los temas.	1.56	0.6105	Muy de acuerdo	1.80	0.4000	De acuerdo
Los profesores piden opinión sobre los proyectos a realizar.	2.27	0.9859	De acuerdo	3.40	1.2000	De acuerdo/En desacuerdo
En la escuela se ofrecen clases extras (talleres) de artes, deportes o tecnología, orientados a la formación integral.	1.20	0.4615	Muy de acuerdo	1.60	0.4899	De acuerdo
TOTAL	1.71	0.7408		2.20	0.6806	

En esta categoría la interpretación es que las medias más significativas son: para los estudiantes 2.27 y para los profesores 3.40, lo que indica que los estudiantes perciben que sí son tomados en cuenta pero los profesores se orientan más a no pedirles opinión. Por otro lado los alumnos están muy de acuerdo con que las actividades que realizan dentro del salón les ayudan a aprender los temas y que en la escuela se ofrecen suficientes y variadas actividades extraescolares.

De acuerdo a las entrevistas realizadas tanto a directivos como a profesores (ver Apéndices H y J) se confirman los datos obtenidos en la tabla 2 ya que hay similitudes con las respuestas a los cuestionarios (ver Apéndice G). El profesor 1 menciona que “las actividades diferentes que he realizado en clase los motivan (a los estudiantes) y ellos se muestran más interesados”.

En cuanto a los documentos institucionales se tuvo acceso a la planeación de los profesores en donde se definen proyectos relacionados a la vida real (Ver apéndice J). Como lo menciona Ruiz (2012) planear significa definir y establecer una serie de pasos por medio de los cuales se obtengan resultados en un tiempo determinado.

### 4.3 Segunda categoría de análisis: Organización

En esta segunda categoría se analizan los siguientes aspectos: diálogo y participación entre alumnos, existencia de un profesor especial para cada clase, salón ordenado y con áreas específicas para los materiales, mobiliario adecuado para el trabajo en equipo y salón equipado con recursos tecnológicos. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Tabla 4.

*Resultados obtenidos de la categoría de organización*

Preguntas	Estudiantes			Profesores		
	Media	Desv. estándar	Moda	Media	Desv. estándar	Moda
En el grupo existe diálogo y participación entre los compañeros	2.05	1.0470	De acuerdo	2.00	0.6325	De acuerdo
Existe un profesor especial para cada tipo de clase (titular, inglés, deportes, música, etc.)	1.20	1.0029	Muy de acuerdo	1.80	0.4000	De acuerdo
El salón de clases es ordenado y tiene áreas específicas para los materiales de clase.	3.04	1.4010	Indiferente	3.60	1.0198	En desacuerdo
El salón cuenta con mobiliario que puede reorganizarse para trabajar en equipo.	2.12	1.5348	De acuerdo	3.80	0.7483	Indiferente/En desacuerdo
El salón está equipado con recursos de tecnología.	3.56	1.7690	Total desacuerdo	4.60	0.4899	Total desacuerdo
TOTAL	2.39	1.3509		3.16	0.6581	

La interpretación en esta categoría es: la media más significativa para alumnos es 3.56 y para profesores 4.60, ambos coinciden en el desacuerdo total con relación al tema de que el salón está equipado con recursos tecnológicos (Ver apéndice K). Otro aspecto en el que de igual forma coinciden alumnos y profesores es que existe un profesor especial para cada tipo de clase.

Los datos mostrados en la tabla 4 se confirman en las entrevistas realizadas, ya que directivos y profesores coinciden en que hacen falta las herramientas tecnológicas para trabajar dentro del salón de clases (ver Apéndices H y I). El profesor 2 considera que este ha sido un obstáculo para él, ya que menciona “pienso que debemos de contar

con los materiales necesarios para innovar, en lo personal lo intento dentro de mis posibilidades”.

En los documentos institucionales, específicamente en la planeación de los profesores se observa que las actividades planeadas por ellos no incluyen recursos tecnológicos a utilizar dentro del salón de clases (Ver Apéndice J), lo cual por entrevista con un directivo es una de las desventajas de la escuela (Ver apéndice H). Agüero (2009) refiere que la actitud positiva del docente y las condiciones institucionales son trascendentales para la aplicación de estrategias innovadoras.

#### 4.4 Tercera categoría de análisis: Dirección.

La tercera categoría se refiere a la revisión que hace el director al trabajo del profesor, a los exámenes de bloque iguales para todos los grupos, la visita regular del director al salón de clases, el apoyo del director para realizar proyectos innovadores y si promueve diversos tipos de competencias académicas. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 5.

#### *Resultados obtenidos de la categoría de dirección*

Preguntas	Estudiantes			Profesores		
	Media	Desv. estándar	Moda	Media	Desv. estándar	Moda
El trabajo del profesor es revisado por el director	2.18	1.6668	De acuerdo	2.20	0.7483	De acuerdo/Indiferente
Los exámenes de bloque son iguales para todos los grupos del mismo año escolar.	2.50	1.4879	De acuerdo	4.00	0.6325	En desacuerdo
El director o coordinador visita regularmente tu salón para conocer la forma de trabajo.	2.86	2.6559	Indiferente	2.20	0.7483	De acuerdo/Indiferente
El director o coordinador apoya a los profesores para proyectos innovadores.	2.57	1.2275	De acuerdo	2.00	0.8944	Muy de acuerdo/Indiferente
El director promueve eventos de competencia académica.	1.98	1.3219	Muy de acuerdo	2.20	0.7483	De acuerdo/Indiferente
<b>TOTAL</b>	<b>2.41</b>	<b>1.6720</b>		<b>2.52</b>	<b>0.7543</b>	

Se observa que a 2.86 de estudiantes no les importa la supervisión, mientras que los profesores indican que sí están de acuerdo en que el director coordina su trabajo. Los profesores están en desacuerdo con que los exámenes de cada bloque son iguales para todos los grupos del mismo año escolar. Ambos, profesores y alumnos, están de acuerdo en que los directivos apoyan a los docentes para realizar proyectos innovadores.

En las entrevistas los directivos opinan que es importante estimular a los profesores para que realicen este tipo de proyectos (ver Apéndices H y I), el director 1 comenta que “se les debe de brindar (a los profesores) las facilidades para que asistan a cursos y también tener las herramientas adecuadas para que ellos las puedan aplicar dentro del salón”, por su parte el profesor 3 comenta que “Ellos (los directivos) han facilitado las actividades que yo como profesor realizo, nos incentivan y valoran nuestro trabajo como profesores”. Agüero (2009) indica que se necesitan líderes que dirijan el proceso de innovación educativa, los directivos deben de estar capacitados para orientar de manera eficaz este proceso.

En los documentos institucionales se tuvo acceso a la reglamentación de funciones del personal directivo, en el cual no se especifica en ningún apartado que el directivo tiene como función incentivar y apoyar las actividades de los profesores, solamente se menciona que forma parte de la coordinación de las actividades realizadas dentro de la escuela. En esta categoría se observa como hallazgo la diferencia entre percepciones de los cuestionarios de alumnos y profesores y los datos analizados en los instrumentos cualitativos.

#### **4.5 Cuarta categoría de análisis: Control**

La cuarta categoría se refiere a la constancia con que son calificadas las actividades, exámenes y los avances de los proyectos, así como la motivación de los profesores para que los alumnos utilicen recursos tecnológicos al realizar las actividades. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 6.

*Resultados obtenidos de la categoría de Control*

Preguntas	Estudiantes			Profesores		
	Media	Desv. estándar	Moda	Media	Desv. estándar	Moda
El profesor califica todas las actividades y exámenes de forma constante.	1.95	1.0080	De acuerdo	1.80	0.4000	De acuerdo
El profesor revisa frecuentemente los avances de los proyectos.	1.76	0.8078	De acuerdo	2.20	1.4697	Muy de acuerdo/De acuerdo
El profesor motiva a los alumnos para usar la tecnología.	3.22	1.5211	Indiferente	3.00	1.0954	Indiferente/En desacuerdo
TOTAL	2.31	1.1123		2.33	0.9883	

La interpretación de los resultados para esta categoría es: la media más alta para estudiantes es 3.22 y para maestros 3.0, coincidiendo en ambos casos en que los profesores son indiferentes al motivar a los alumnos a usar los recursos tecnológicos.

En las entrevistas se confirma la información de la tabla 5 (ver Apéndices H y I) y también tanto directores como profesores dicen el por qué de la indiferencia al motivar a los alumnos para usar la tecnología. El director 3 comenta que: contamos con muchos alumnos, más de los que podemos recibir pues siempre nos mandan más por recomendaciones de la SEP, los grupos son de entre 40 y 45 estudiantes, esto impide el trabajo adecuado de los profesores, en primer lugar porque no contamos con la infraestructura adecuada y además aquellos profesores que quieren innovar tienen problemas después para cubrir todos los temas del plan y programas de estudio. El profesor 2 afirma que “aunque los directivos nos quieran apoyar, no tenemos la infraestructura para realizar diversas actividades, tampoco creo que sea culpa de los directores, creo que no nos han apoyado de la SEP ni del Gobierno con todo lo que hemos solicitado”.

En los documentos institucionales, se observa en la planeación de los profesores que califican de manera constante las actividades y evaluaciones de los alumnos, así como también los proyectos realizados, dejando de lado el uso de la tecnología (Ver Apéndice J). Los datos cuantitativos indican la percepción de directores, profesores y alumnos con respecto al uso de la tecnología, lo que coincide con los datos cualitativos en donde se observa que los profesores dejan de lado esta práctica educativa. Farías

(2009) refiere que es muy común que las prácticas de innovación no rindan frutos porque las prácticas administrativas no los favorecen; prefieren quedarse con su idea tradicional y no salir de su zona de confort.

#### 4.6 Quinta categoría de análisis: Innovación.

Esta categoría se centra principalmente en las actividades que realiza el profesor: se interesa por ayudar a los alumnos para su mejora tanto académica como personal, que el alumno aprenda por sí mismo, trata de ayudar cuando existen problemas entre los alumnos, usa diferentes actividades para que los estudiantes aprendan, es innovador y los proyectos de clase muestran temas de la vida real. Los resultados que se obtuvieron se muestran a continuación:

Tabla 7.

*Resultados obtenidos en la categoría de innovación.*

Preguntas	Estudiantes			Profesores		
	Media	Desv. Estándar	Moda	Media	Desv. Estándar	Moda
El profesor se interesa por ayudar a mejorar la calificación de los alumnos y darle consejos personales.	1.69	1.4382	Muy de acuerdo	2.60	1.0198	Indiferente
Al profesor le interesa que el alumno aprenda por sí mismo.	1.87	0.9503	Muy de acuerdo	1.80	0.7483	Muy de acuerdo/De acuerdo
El profesor usa diferentes actividades.	1.41	0.6350	Muy de acuerdo	2.00	1.0954	Muy de acuerdo/De acuerdo
El profesor ayuda cuando existen problemas entre los alumnos.	1.91	0.9823	De acuerdo	2.40	0.8000	Indiferente
El profesor es innovador	2.06	1.1333	De acuerdo	2.80	1.1662	En desacuerdo
Los proyectos de clase muestran temas de la vida real.	1.77	0.9487	Muy de acuerdo	2.00	0.6325	De acuerdo
TOTAL	1.78	1.0446		2.26	0.9103	

En esta categoría se observa que la media más significativa para los alumnos es 2.06 y para los profesores es 2.80, coincidiendo nuevamente las dos medias en el tema de que el profesor es innovador, sin embargo aquí los alumnos opinan que esto es cierto, cuando los mismos profesores dicen que no lo son. Ambos concuerdan en que al

profesor le interesa que el alumno aprenda por sí mismo y que las actividades que realiza dentro del aula sean enfocadas a cumplir este objetivo.

El diccionario de la academia define el término innovación como “acción y efecto de innovar, el verbo innovar como mudar o alterar las cosas introduciendo novedades” (RAE, 2012). Esto se refiere a que es una actividad que incorpora algo nuevo en la institución escolar. Sin embargo como mencionan Zabalza y Zabalza (2012) existen aspectos personales como el miedo, que influyen directamente en los docentes, estos aspectos cuentan mucho en el proceso de innovación ya en la práctica.

En las entrevistas los directivos opinan que la mayor parte de los profesores tienen el ánimo de innovar, de realizar actividades diferentes, sin embargo la falta de herramientas tecnológicas se los impide (ver Apéndices H y I). El director 2 explica que: apoyo y estímulo al personal para que realice una transformación pedagógica, dándoles las herramientas con las que se cuentan en la escuela, teniendo el apoyo de la Secretaría de Educación Pública. Estas herramientas no son suficientes para que el profesor pueda realizar una innovación completa. El profesor 1 dice “Yo me considero innovador porque me gusta ir a cursos y trabajar actividades diferentes con mis alumnos, los directivos me apoyan facilitándome los materiales que están en la medida de sus posibilidades pero estos no son suficientes”.

En el documento de planeación bimestral de los profesores se observa que tratan de innovar con lo referente a las actividades que realizan dentro del salón de clases y también abordan temas relacionados con la vida cotidiana (Ver Apéndice J). Flores y Flores (2007) afirman que los maestros en conjunto pueden aumentar los efectos positivos o negativos para los alumnos. Los datos cuantitativos coinciden con los datos cualitativos analizados, observándose como hallazgo las percepciones diferentes que tienen alumnos y profesores, ya que los alumnos piensan que los profesores son innovadores, por mientras que los docentes se consideran poco innovadores.

#### **4.7 Sexta categoría de análisis: Tecnología**

En esta última categoría se analiza la promoción de la tecnología dentro de la institución, la funcionalidad de las herramientas tecnológicas dentro de la misma, cuenta

con laboratorio de cómputo y se ofrecen talleres o clases sobre el uso de la tecnología.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Tabla 8.

*Resultados obtenidos en la categoría de tecnología.*

Preguntas	Estudiantes			Profesores		
	Media	Desv. Estándar	Moda	Media	Desv. Estándar	Moda
En la escuela se promueve el uso de la tecnología.	2.23	1.1365	De acuerdo	2.40	0.8000	Indiferente
La conexión a Internet, el pizarrón electrónico y/o el cañón de video proyección funcionan siempre.	2.49	1.2511	De acuerdo	4.20	0.4000	En desacuerdo
Se usa la computadora y/o dispositivos móviles para las actividades de clase.	2.59	1.7577	De acuerdo	4.20	1.6000	Total desacuerdo
La escuela ofrece clases y talleres sobre el uso de la computadora y/o dispositivos como tabletas.	2.95	1.5269	Indiferente	2.40	0.4899	De acuerdo
La escuela cuenta con un laboratorio con computadoras y/o aula multimedia.	1.38	0.9010	Muy de acuerdo	2.00	0.6325	De acuerdo
<b>TOTAL</b>	<b>2.32</b>	<b>1.3146</b>		<b>3.04</b>	<b>0.7844</b>	

Los datos muestran que la media más significativa para los estudiantes es 2.95 y para los profesores es 4.20. Los estudiantes se muestran indiferentes ante las clases que ofrece la escuela sobre el uso de la tecnología; por su lado, los profesores están en desacuerdo en que las herramientas tecnológicas son funcionales y en total desacuerdo en que estas herramientas son utilizadas dentro de clase.

En las entrevistas realizadas se confirman los datos compilados en la tabla 8 (ver Apéndices H y I), en donde el director 3 afirma que: aunque me considero innovadora porque creo que es algo necesario para que la escuela crezca pero ha sido difícil para mi innovar, pues dentro de mis posibilidades hago lo que puedo, pero la SEP nos ha puesto obstáculos y no nos permite crecer y evolucionar como yo quisiera. Lamentablemente la escuela no cuenta con los recursos necesarios para innovar. El profesor 3 comenta que “como profesores tenemos que hacer cambios constantes al dar clases, siempre y cuando tengamos los recursos necesarios para llevar a cabo lo planeado”.

En la documentación institucional, se tuvo acceso a lo relativo al consejo técnico escolar, en donde se dictamina que la escuela ofrece talleres sobre el uso de la computadora, esto debe de ser planeado anticipadamente para que los diversos grupos

puedan hacer uso de los laboratorios de cómputo con los que cuenta la escuela. Como lo menciona Estebaranz (2000), no se pueden generalizar las carencias que tienen todas las escuelas en cuanto a la innovación tecnológica, ya que la innovación es propia de cada escuela y depende de las necesidades y exigencias que la rodean.

Los instrumentos cuantitativos demuestran que los estudiantes no tienen interés por las clases de computación que ofrece la escuela y también se advierte las distintas apreciaciones entre alumnos y docentes pues en todas las preguntas de esta categoría difieren en cuanto a lo que piensan. En los instrumentos cualitativos se observan similitudes con las encuestas realizadas a los profesores, por lo que el hallazgo principal en esta categoría es que la escuela no posee los recursos tecnológicos necesarios para poder realizar actividades de innovación.

#### **4.8 Análisis e interpretación de los resultados**

Después de aplicar los cuestionarios en línea, las entrevistas y análisis de documentos mediante un método mixto, en este apartado se ofrecen los hallazgos obtenidos una vez que se ha desarrollado la triangulación de los resultados.

En la Escuela Secundaria General No. 1 los profesores muestran el temario y objetivos de la clase, de igual forma realizan diversas actividades que ayudan a los alumnos a aprender los temas, mismos que están relacionados con la vida cotidiana ya que el profesor se interesa por ayudar a mejorar sus calificaciones y darles consejos personales siempre que los alumnos los pidan. Los docentes califican de manera constante estas actividades así como las evaluaciones y los proyectos realizados, cada una de estas actividades se encuentran plasmadas en una planeación, ya que como menciona Ruiz (2012) planear significa definir y establecer una serie de pasos por medio de los cuales se obtengan resultados en un tiempo determinado.

En la escuela se ofrecen clases extracurriculares y talleres que ayudan a la formación integral de los estudiantes, en las cuales se encuentra un profesor para cada tipo de clase. Existe una buena comunicación y participación entre compañeros. Lázaro y Ocaña (2012) garantiza que se comparte plenamente la necesidad de crear formas de investigación e intervención con la participación de los actores. Se piensa que es la única

manera de democratizar la producción de conocimiento que contribuye a mejorar las condiciones de vida de los diferentes sectores sociales.

Por otro lado, la institución no cuenta con suficientes herramientas tecnológicas para poder equipar los salones de clase, pero sí hay laboratorios de cómputo que de manera ordenada y planeando con anticipación, los diversos grupos pueden utilizar estableciendo un horario para dicho uso. Los pocos recursos tecnológicos que se tienen en la escuela son un proyector y las computadoras. Conviene señalar que dichos recursos sí funcionan cada vez que son utilizados. Las aulas no se encuentran adaptadas para organizar los diferentes materiales de la clase. Es relevante tener presente estos datos para que el cuerpo directivo pueda realizar la gestión correspondiente, Barroso (2007) menciona que debe de haber un proceso de evaluación antes de realizarse la gestión.

Los directivos apoyan en todo momento a los profesores en las actividades que éstos realizan, incluso enfrentan las diversas dificultades que se presentan, como el elevado número de alumnos en cada salón, la obligación de terminar el programa de estudios, pero principalmente la falta de herramientas para innovar ya que no se cuenta con el recurso económico necesario, ni con el apoyo de la Secretaría de Educación Pública, ni del Gobierno del Estado de Hidalgo, para alcanzar dichos fines. Agüero (2009) comenta que se necesitan líderes que dirijan el proceso de innovación educativa. Los directivos revisan constantemente el trabajo de los profesores, sin embargo no acuden con regularidad a observar las clases. Salazar (2006) afirma que nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

Por lo tanto, la Escuela Secundaria General No. 1 de Pachuca, Hidalgo, tiene una cultura dispuesta a innovar, sin embargo dentro de la gestión educativa de la escuela existen limitantes como: no se cuenta con los recursos económicos ni el apoyo necesario para llevar a cabo todas las actividades deseadas por los profesores y directivos, en donde se incluya la tecnología en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En el siguiente capítulo se presentan las conclusiones de los principales hallazgos.

## **Capítulo 5. Conclusiones**

El presente capítulo concluye el proceso de investigación sobre gestión e innovación educativa en la Escuela Secundaria General No.1 de Pachuca, Hidalgo, México, por lo cual se realiza una descripción de los hallazgos más importantes, localizados a lo largo de la misma. De igual manera, se dan algunas recomendaciones generales, se habla de los estudios futuros y de los limitantes de la investigación.

### **5.1 Hallazgos de la investigación**

De conformidad con el estudio de campo implementado en la investigación, a continuación se describen los hallazgos más relevantes para efectos de estudio comparando lo descubierto con los objetivos del estudio, de igual manera se logra determinar que existe relación entre los hallazgos y la pregunta de investigación:

Se advirtió en el tema de innovación educativa que los profesores tienen la firme intención de participar en un proceso de innovación, situación que se ve difícil de materializar, debido a que no cuentan con los recursos materiales ni económicos suficientes para llevarlo a cabo. Al respecto, las planeaciones que formulan no incluyen cuestiones novedosas en las actividades que pretenden llevar a cabo, ni se incorpora o fomenta el uso de la tecnología.

En ese sentido, los profesores se enfrentan a un escenario adverso al tratar de innovar en materia educativa, ya que cuentan con una cantidad elevada de alumnos (entre 40 y 45); asimismo, se les presiona para que concluyan la totalidad del programa de estudio (sin que necesariamente se haya dado un tratamiento adecuado a la totalidad de los temas) y, la infraestructura con que cuentan sin duda alguna insuficiente.

En lo que respecta al tema de tecnología educativa, tanto los alumnos, como los profesores coinciden en señalar que las aulas no cuentan con los recursos tecnológicos adecuados (en caso de que los tengan), para fomentar la innovación educativa. Se pudo constatar que los limitados recursos tecnológicos con que está equipada la escuela: los proyectores como las aulas de medios, funcionan adecuadamente cada vez que son utilizados.

De igual modo, en lo que refiere al control administrativo, se tiene constancia de que el cuerpo directivo coordina el trabajo de los docentes y los apoya para que lleven a cabo proyectos innovadores, siempre tomando en cuenta las limitaciones que tiene la escuela tanto en infraestructura como en cuestión de material.

Finalmente, se destaca el hecho de que ni la Secretaría de Educación Pública Estatal, ni el Gobierno del estado de Hidalgo tienen pleno interés en brindar el apoyo suficiente para que se pueda contar con la infraestructura adecuada, tanto física como tecnológica.

## **5.2 Recomendaciones**

Con base a los hallazgos antes mencionados, se recomienda al cuerpo directivo de la Escuela Secundaria General No.1:

Que se lleven a cabo las gestiones administrativas necesarias ante la Secretaría de Educación Pública Estatal, Gobierno del estado de Hidalgo, organismos nacionales o internacionales, a efecto de contar con la infraestructura adecuada para realizar proyectos enfocados a la innovación educativa. Para lo anterior, conviene señalar que no necesariamente el equipamiento e infraestructura significará erogación de recursos, hay programas internacionales a los cuales pueden apegarse, sin requerir pago alguno.

Fomentar la capacitación de los profesores en el uso e implementación de tecnologías educativas, con la finalidad de que una vez instalada la infraestructura necesaria, sea utilizada al máximo, en razón del conocimiento adquirido por los profesores.

Involucrar a los alumnos y padres de familia en el proceso de innovación educativa mediante el uso de tecnología, manteniéndolos informados de las gestiones correspondientes a la infraestructura, como de la capacitación a profesores.

Planear y diseñar la incorporación de actividades de innovación educativa, dentro de los programas de estudios, lo cual fomentará mejor aprendizaje dentro del aula, haciendo uso de la tecnología y la infraestructura respectiva.

Consolidar y organizar espacios de aprendizaje en donde se propicie el uso de la tecnología en la innovación educativa, esto puede ser mediante actividades extra académicas o extracurriculares, dirigidas a los alumnos y padres de familia, lo cual, a la

par de fomentar el desarrollo de los menores, permite la interacción e involucramiento de los padres en la educación de sus hijos.

En la medida de que se logre un adecuado equipamiento en la infraestructura de la escuela, aunado al hecho de que los profesores cuenten con tiempo suficiente para incorporar actividades de innovación, se estima necesario buscar el acompañamiento de instancias expertas, a fin de allegarse de las mejores prácticas nacionales e internacionales, en materia de innovación educativa.

### **5.3 Estudios futuros**

Al realizar en un futuro estudios relacionados con la presente investigación, se recomienda que tanto directivos de la institución, profesores, alumnos y padres de familia conozcan a fondo todas las aristas de la misma, sus objetivos, alcances, metas y resultados, con la finalidad de analizar el entorno en que se llegue a dar un estudio futuro, puesto que eso podría determinar los nuevos factores a considerar.

Para tal efecto, se consideraría conveniente la viabilidad de realizar un mayor número de entrevistas, puesto que esto ampliaría el margen de opiniones recibidas. En el mismo sentido, se recomienda incluir nuevos reactivos en el universo de las entrevistas, contemplando, en su caso, las mejoras que se hayan alcanzado, tanto en infraestructura, como en innovación educativa, lo cual permitiría contar con más y mejor información.

Asimismo, se estima pertinente conocer el universo global de opiniones y comentarios, ya que conocer la información de primera mano (personal directivo, alumnos, profesores y padres de familia), permitirá incidir en el rumbo que se le dé a la innovación educativa y el uso de la tecnología en su beneficio.

De este modo se originan las siguientes posibles nuevas preguntas de investigación derivadas de los hallazgos de la misma: ¿Qué relación existe entre liderazgo y gestión? y ¿Cómo innovar sin tener acceso a la tecnología y/o infraestructura adecuada?

#### **5.4 Limitantes de la investigación**

En el desarrollo de la presente investigación, se tuvo la fortuna de contar con la colaboración y apoyo absoluto del personal directivo de la institución, así como de los compañeros profesores y alumnos, por lo cual, más que limitantes, se puede señalar contundentemente que se localizaron diversas áreas de mejora que al final permiten abonar al uso de la tecnología y su impacto en el proceso de innovación educativa.

Si bien es cierto la parte más complicada del proceso de investigación fue encontrarme laborando fuera del país, esto no significó problema alguno, ya que la total disposición de los participantes a los cuales se les realizaron las entrevistas y encuestas, así como el uso de las herramientas tecnológicas con las que se contó, facilitó la obtención de la información.

Finalmente, se destaca que al tratarse de una investigación enfocada en la innovación educativa a través del uso de la tecnología, su aplicación al caso particular fue de trascendencia para alcanzar el objetivo planteado.

## Referencias

- Agüero, Y. (2009). Gerenciamiento educativo Universitario. *Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico*. 3(3), 7-17. Recuperado de <http://www.uni.edu.py/admin/revistas/REVISTA.pdf>
- Barroso, C. (2007). Un Análisis crítico sobre los modelos de gestión de calidad en la educación. *Innovación Educativa*, vol. 7, núm. (41), pp. 19-29. Noviembre – Diciembre 2012, *Recuperado de* <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421215003>
- Bolívar, A. (1999). La educación no es un mercado. Crítica de la ‘Gestión de Calidad Total’. *Aula de innovación educativa*, 83(84), 77-82.
- Cabero J. (1999). *Tecnología Educativa*. Madrid: Síntesis.
- Calvo, J. (2011). Aspectos críticos del liderazgo institucional en la educación. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 11(2) 1-29. Recuperado de: [http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx\\_magazine/aspectos-criticos-liderazgo-institucional-educacion-calvo\\_01.pdf](http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/aspectos-criticos-liderazgo-institucional-educacion-calvo_01.pdf)
- Cuevas, Ma. M., Díaz F. e Hidalgo V.(2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural..* Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 12, 2 (2008).Universidad de Granada (Campus de Ceuta) <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev122COL3.pdf>
- Estebaranz, A. (2000). *Construyendo el cambio: perspectivas y propuestas de innovación educativa*. Sevilla, España: Pedro Cid, S.A.
- Farías, G. (2009). *¿ Qué preocupa a los administradores educativos? Una visión exploratoria a través de la reflexión crítica sobre los desafíos de la gestión escolar en México*. Trabajo presentado en el X Congreso de Investigación Educativa. Recuperado el 30 de Junio de 2013 de [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_13/ponencias/0878-F.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/0878-F.pdf)
- Flores, E. y Flores, M. (2007). *El maestro como trabajador del conocimiento, una perspectiva teórico alternativa para la investigación sobre la práctica docente del maestro desde la perspectiva de la administración educativa*. Trabajo presentado en las Memorias del IX Congreso Nacional de Investigación Educativa, México, DF. Recuperado el 12 de Marzo del 2013 de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at13/PRE1178725214.pdf>
- Garay, S. y Uribe M. (2006). Dirección Escolar como factor de eficacia cambio situación de la dirección escolar en Chile. *Revista electrónica Iberoamericana*

sobre calidad, eficacia y cambio en la educación 4(4e), 39-65.

- García, C. (1996). Innovación educativa, asesoramiento y desarrollo profesional. Madrid, España: Solana e Hijos artes gráficas, S.A.
- Garmendia, J. A. (2004). Impacto de la cultura en los resultados de la organización. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 108(4), 75-96.
- González, T. (2014). La importancia de la Innovación y el Emprendimiento en los docentes del Sistema Educativo Chileno. Aspectos a considerar en la reflexión. *Gestión de las Personas y Tecnología*, (19), 41-47)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Lázaro, R. A. y Ocaña, L. (julio-diciembre, 2012). *Toma de decisiones para la evaluación formativa: el proceso de planeación y determinación de sus mecanismos*. Sinéctica, 39. Recuperado de [http://www.sinectica.iteso.mx/index.php?cur=39&art=39\\_08](http://www.sinectica.iteso.mx/index.php?cur=39&art=39_08)
- Massuh, C. (2011). Alpha de Cronbach. Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de <http://es.slideshare.net/cmashuh/alpha-de-cronbach>
- Mejía, F. y Olvera, A. (2010). Gestión escolar: un asunto de mercado, de Estado o de sociedad. Algunas experiencias internacionales. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 40(1), 9-52. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27018883002>
- Miranda, F. (2004) “La reforma de la política educativa: gestión y competencia institucional frente a la tradición corporativa”. En *Revista Sociológica*, núm. 54, pp. 77-123
- Münch, L, & Ricalde, E. (2007). *Enfoques actuales de administración. Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor /* Lourdes Münch; colaboración, Esperanza Ricalde. México, D.F.: Pearson/Educación, c2007. Recuperado de [http://issuu.com/santiagoenciso/docs/administracion\\_escuelas\\_proceso\\_administrativo](http://issuu.com/santiagoenciso/docs/administracion_escuelas_proceso_administrativo)
- Nofal, G.(2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. (61), septiembre-diciembre, 2007, pp. 77-87. Universidad EAN-Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>
- Paz M., (2006) *El papel de la familia en la Educación*, Revista Digital Investigación y Educación, No.21 Recuperado de:

<http://www.culturadelalegalidad.org.mx/recursos/Contenidos/Padres/documentos/El%20papel%20de%20la%20familia%20en%20la%20Educacion.pdf>

- Ramírez, M. S. y Basabe, F. E. (2004). La educación a distancia en los posgrados de educación: Perspectivas de alumnos y egresados. *Revista de la Red de Posgrados en Educación* (1) , 49-57.
- Real academia española, (2012). *Diccionario de la lengua española* (22ª.ed.). Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Robles, M. Á. y Vílchez, G. (2010). Innovación tecnológica en las universidades privadas del municipio Maracaibo. *Telos*, 12(2) 186-201. Recuperado de: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/2390/3619>
- Ruiz, I. (2012) Sistema de Planeación para Instituciones Educativas. Editorial Trillas. México, D.F. Capítulo 1.
- Salazar.M.A.( 2006).*El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* .UNIrevista - Vol. 1, n° 3. Chile. Universidad de Viña del Mar.
- Salazar N. (2004). Tendencias en la Administración Educativa: Cambios y transformaciones en la gestión de instituciones educativas. *Revista Ciencias de la Educación*, 2(24), 191-204.
- Sánchez Mirón, B. y Boronat Mundina, J. (2014). Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación XXI*, 17 (1), 219-242. doi: 10.5944/educxx1.17.1.1072 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/706/70629509010.pdf>
- Suárez J, Maíz F y Meza M.,(2010) *Inteligencias múltiples: una innovación pedagógica para potenciar el proceso enseñanza aprendizaje*. Investigación y Postgrado, vol. 25, núm. 1, pp. 81-94, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65822264005>
- Stake, R.E. (1999). *Investigación con estudio de casos* (2da. Ed.). España, Madrid.: Ediciones Morata, S.L.
- Valenzuela González, J. R., & Flores Fahara, M. (2011). *Fundamentos de investigación educativa [Recurso electrónico]*. Monterrey, México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Zabalza, M.A. y Zabalza Cerdeiriña, M.A. (2012). *Innovación y cambio en las instituciones educativas*. Rosario, Argentina: Homo Sapiens.



## **Apéndice B Guía para la Entrevista Semi-Estructurada**

### **Administrativo- Directivo -Educación Básica**

- 1.- ¿Cómo define innovación educativa?
- 2.- ¿Qué características tiene un profesor innovador? ¿Qué características tiene un directivo innovador? (describirlo ampliamente)
- 3.- ¿Cómo los directivos y los administradores pueden facilitar los procesos de innovación educativa de los profesores? (comentar sobre apoyos, incentivos, estructura de las unidades académicas)
- 4 ¿Cómo definiría usted a una escuela innovadora?
5. Desde su punto de vista, ¿Qué dificultades se encuentran en la institución para llevar a cabo los proyectos de innovación educativa?
- 6.- ¿Qué criterios considera importantes para la evaluación del desempeño docente orientado a la innovación educativa y a la vinculación? ¿Considera que hay una relación entre innovación educativa y el desempeño de sus estudiantes?

## **Apéndice C Guía para la Entrevista Semi-Estructurada**

### **Profesores-Educación Básica**

- 1.- ¿Cómo define innovación educativa?
- 2.- ¿Qué características tiene un profesor innovador? (describirlo ampliamente)
- 3.- ¿Cómo los directivos y los administradores pueden facilitar los procesos de innovación educativa? (comentar sobre apoyos, incentivos, estructura de las unidades académicas)
- 4 ¿Cómo se definen los proyectos de Innovación educativa en su escuela?
5. Desde su punto de vista, ¿Qué dificultades se encuentran en la institución para llevar a cabo los proyectos de innovación educativa?
- 6.- ¿Qué criterios considera importantes para la evaluación del desempeño docente orientado a la innovación educativa y a la vinculación? ¿Considera que hay una relación entre innovación educativa y el desempeño de sus estudiantes?

## Apéndice D Cuestionario Profesores Educación Básica

### Gestión e Innovación Educativa (Profesores Nivel Básico) Agosto-

#### Sección 1. Institución Educativa

##### \*1. Nombre completo de la institución donde labora

- Telesecundaria El Peñón
- Colegio Maral A.C.
- Colegio Fiscal Ismael Pérez Pazmiño
- Politécnico Colombiano "Jaime Isaza Cadavid"
- TELESECUNDARIA DE HUICHAHUACHI
- Unidad Educativa "Nuestra Señora de Pompeya"
- Institución Educativa Distrital El Libano
- Universidad de El Salvador
- Colegio Europeo de México, R. S.
- Colegio Británico Internacional
- Facultad de Sistemas de la Universidad Autónoma de Coahuila

##### \*2. Tipo de Institución

- Pública
- Privada

##### \*3. País

##### \*4. Región o Estado

##### \*5. Género

- Femenino
- Masculino

##### \*6. Fecha de Nacimiento [En formato MM/DD/AAAA]

##### \*7. Nivel al que enseña

- Primaria
- Secundaria

Tomando como referencia la institución educativa en donde trabaja, indique si está de acuerdo con respecto a las siguientes oraciones:

**Sección 2. Planeación**

**\*8. Muestra a sus alumnos el temario o los objetivos al inicio de cada bloque de estudio.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*9. Las actividades de clase ayudan a los alumnos a aprender los temas.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*10. Pide opinión a los alumnos sobre los proyectos a realizar.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

## Gestión e Innovación Educativa (Profesores Nivel Básico) Agosto-

**\*11. En la escuela se ofrecen clases extras (talleres) de artes, deportes o tecnología, orientados a la formación integral.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

### Sección 3. Organización

**\*12. En su grupo existe diálogo y participación entre los alumnos.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*13. Existe un profesor especial para cada tipo de clase (titular, inglés, deportes, música, etc)**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

## Gestión e Innovación Educativa (Profesores Nivel Básico) Agosto-

**\*14. Su salón de clases es ordenado y tiene áreas específicas para los materiales de clase.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*15. Su salón cuenta con mobiliario que puede reorganizarse para que los alumnos trabajen en equipo.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*16. Su salón está equipado con recursos tecnológicos como: computadora, cañon, grabadora, tablets, etc.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**Gestión e Innovación Educativa (Profesores Nivel Básico) Agosto-**

**\*17. Su trabajo es revisado por el director o coordinador de la escuela.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*18. Los exámenes de bloque son iguales para todos los grupos del mismo año escolar.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*19. El director o coordinador visita regularmente su salón para conocer la forma de trabajo.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*20. El director o coordinador apoya a los profesores para que realicen proyectos innovadores.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

## Gestión e Innovación Educativa (Profesores Nivel Básico) Agosto-

**\*21. En su escuela, el director promueve eventos de competencias académicas, deportivas, culturales, la integración de los alumnos y el uso de la tecnología.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

### Sección 5. Control

**\*22. Califica todas las actividades y/o exámenes de los alumnos de forma constante.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*23. Revisa frecuentemente los avances de los proyectos de los alumnos.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

## Gestión e Innovación Educativa (Profesores Nivel Básico) Agosto-

**\*24. Motiva a los alumnos para usar las computadoras, celulares o tabletas para realizar sus actividades.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

### Sección 6. Innovación

**\*25. Se interesa por ayudarle a sus alumnos a mejorar sus calificaciones y darle consejos personales.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*26. Le interesa que los alumnos aprendan por si mismos.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

## Gestión e Innovación Educativa (Profesores Nivel Básico) Agosto-

**\*27. Utiliza diferentes actividades para que los alumnos aprendan ( dictado, mapas mentales, cuestionarios, sopas de letra, etc. )**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*28. Trata de ayudar a los alumnos cuando existen problemas entre ellos.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*29. Usted es innovador, siempre busca la manera de mejorar sus clases, de incorporar tecnología y inspira a ser mejor a sus alumnos.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*30. Los proyectos de su clase muestran temas de la vida real.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**Sección 7. Tecnología**

**\*31. En su escuela se promueve que los alumnos usen la tecnología (Cultura Digital) para aprender.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*32. La conexión a Internet, el pizarrón electrónico y/o el cañón de video proyección funcionan siempre que son utilizados.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*33. Utiliza la computadora y/o dispositivos móviles para las actividades de clase.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*34. Su escuela ofrece clases y talleres sobre el uso de la computadora y/o dispositivos como tabletas.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

**\*35. Su escuela cuenta con un laboratorio con computadoras y/o aula multimedia.**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Total desacuerdo
- NC

¡MUCHAS, MUCHAS GRACIAS!

## Apéndice E Cuestionario para alumnos de nivel básico

Cuestionario para Alumnos de Nivel Básico						
Sección 1. Institución Educativa						
<b>* 1. Nombre completo de tu institución</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>					
<b>* 2. Tipo de Institución</b>	<input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada					
<b>* 3. País</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>					
<b>* 4. Región o Estado</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>					
<b>* 5. Género</b>	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino					
<b>* 6. Fecha de Nacimiento [En formato MM/DD/AAAA]</b>	<input style="width: 95%;" type="text"/>					
<b>* 7. Nivel actual de estudios</b>	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria					
Tomando como referencia la institución educativa en donde estudias, indique si estás de acuerdo con respecto a las siguientes oraciones:						
Sección 2. Planeación						
<b>* 8. Tu profesor te muestra el temario o los objetivos al inicio de cada bloque de estudio.</b>						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>* 9. Las actividades de clase te ayudan a aprender los temas.</b>						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>* 10. Tus profesores te piden opinión sobre los proyectos a realizar.</b>						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>* 11. En tu escuela se ofrecen clases extras (talleres) de artes, deportes o tecnología, orientados a la formación integral.</b>						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sección 3. Organización						
<b>* 12. En mi grupo existe diálogo y participación entre los compañeros.</b>						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>* 13. Tengo un profesor especial para cada tipo de clase (titular, inglés, deportes, música, etc)</b>						
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**\* 14. Tu salón de clases es ordenado y tiene áreas específicas para los materiales de clase.**

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    En desacuerdo    Total desacuerdo    N/C

                  

**\* 15. Tu salón cuenta con mobiliario que puede reorganizarse para trabajar en equipo.**

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    En desacuerdo    Total desacuerdo    N/C

                  

**\* 16. Tu salón está equipado con recursos tecnológicos como: computadora, cañón, grabadora, tablets, etc.**

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    En desacuerdo    Total desacuerdo    N/C

                  

#### Sección 4. Dirección

**\* 17. El trabajo del tu profesor es revisado por el director o coordinador de la escuela.**

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    En desacuerdo    Total desacuerdo    N/C

                  

**\* 18. Los exámenes de bloque son iguales para todos los grupos del mismo año escolar.**

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    En desacuerdo    Total desacuerdo    N/C

                  

**\* 19. El director o coordinador visita regularmente tu salón para conocer la forma de trabajo.**

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    En desacuerdo    Total desacuerdo    N/C

                  

**\* 20. En tu escuela, el director o coordinador apoya a los profesores para que realicen proyectos innovadores.**

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    En desacuerdo    Total desacuerdo    N/C

                  

**\* 21. En tu escuela, el director promueve eventos de competencias académicas, deportivas, culturales, la integración de los alumnos y el uso de la tecnología.**

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    En desacuerdo    Total desacuerdo    N/C

                  

#### Sección 5. Control

**\* 22. Todas mis actividades y/o exámenes son calificados de forma constante.**

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    En desacuerdo    Total desacuerdo    N/C

                  

**\* 23. El profesor revisa frecuentemente los avances de los proyectos.**

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    En desacuerdo    Total desacuerdo    N/C

                  

**\* 25. El profesor te motiva para usar las computadoras, celulares o tablets para realizar tus actividades.**

Muy de acuerdo    De acuerdo    Indiferente    En desacuerdo    Total desacuerdo    N/C

## Sección 6. Innovación

**\*26. Tu profesor se interesa por ayudarte a mejorar tus calificaciones y darte consejos personales.**

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C
<input type="checkbox"/>					

**\*27. A tu profesor le interesa que aprendas por ti mismo.**

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C
<input type="checkbox"/>					

**\*28. Tu profesor usa diferentes actividades para que los alumnos aprendan (dictado, mapas mentales, cuestionarios, sopas de letra, etc).**

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C
<input type="checkbox"/>					

**\*29. Tu profesor trata de ayudar cuando existen problemas entre los compañeros.**

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C
<input type="checkbox"/>					

**\*30. Tu profesor es innovador, siempre busca la manera de mejorar sus clases, de incorporar tecnología y te inspira a ser mejor.**

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C
<input type="checkbox"/>					

**\*31. Los proyectos de clase muestran temas de la vida real.**

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C
<input type="checkbox"/>					

## Sección 7. Tecnología

**\*32. En tu escuela se promueve que uses la tecnología (Cultura Digital) para aprender.**

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C
<input type="checkbox"/>					

**\*33. La conexión a Internet, el pizarrón electrónico y/o el cañón de vídeo proyección funcionan siempre que son utilizados.**

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C
<input type="checkbox"/>					

**\*34. Se usa la computadora y/o dispositivos móviles para las actividades de clase.**

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C
<input type="checkbox"/>					

**\*35. Mi escuela ofrece clases y talleres sobre el uso de la computadora y/o dispositivos como tabletas.**

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C
<input type="checkbox"/>					

**\*36. Mi escuela cuenta con un laboratorio con computadoras y/o aula multimedia.**

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C
<input type="checkbox"/>					

**¡MUCHAS, MUCHAS GRACIAS!**

## Apéndice F Cuestionario para Alumnos de Nivel Básico

### Sección 1. Institución Educativa

1. Nombre completo de tu Institución: Escuela Secundaria General No.1

2. Tipo de institución: Pública

3. País: México

4. Región o Estado: Hidalgo

5. Género: Femenino 62, Masculino 49

6. Fecha de nacimiento: año 2001- 108 alumnos, año 2000- 3 alumnos

7. Nivel actual de estudios: Secundaria

Sección	# de pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	Total	
2	Planeación	8	46	49	10	3	3	0	111
		9	56	48	7	0	0	0	111
		10	27	40	34	7	3	0	111
		11	92	16	3	0	0	0	111
3	Organización	12	36	48	18	4	4	1	111
		13	94	6	9	0	0	2	111
		14	18	22	34	18	13	6	111
		15	36	37	21	8	6	3	111
		16	19	18	20	11	22	21	111
		17	33	34	27	5	8	4	111
4	Dirección	18	29	43	18	8	2	11	111
		19	8	16	38	11	24	14	111
		20	19	41	35	6	5	5	111
		21	40	39	22	4	4	2	111
5	Control	22	35	58	14	0	0	4	111
		23	47	48	14	0	2	0	111
		25	18	18	35	11	20	9	111
		26	49	39	15	4	0	4	111
6	Innovación	27	46	41	19	3	1	1	111
		28	75	27	9	0	0	0	111
		29	41	52	9	6	2	1	111
		30	36	38	29	5	2	1	111
7	Tecnología	31	51	44	12	0	3	1	111
		32	33	42	21	8	7	0	111
		33	28	33	29	12	7	2	111
		34	18	38	27	8	16	4	111
		35	24	21	31	16	9	10	111
		36	78	23	7	2	0	1	111

## Apéndice G- Cuestionario para Profesores de Nivel Básico

### Sección 1. Institución Educativa

1. Nombre completo de la Institución donde labora: Escuela Secundaria General No.1
2. Tipo de institución: Pública
3. País: México
4. Región o Estado: Hidalgo
5. Género: Femenino 3, Masculino 2
6. Fecha de nacimiento: 1955, 1959, 1963, 1974 y 1981
7. Nivel al que enseña: Secundaria

Sección	# de pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	N/C	Total
2	Planeación	8	1	3	1	0	0	5
		9	1	4	0	0	0	5
		10	0	2	0	2	1	5
		11	2	3	0	0	0	5
3	Organización	12	1	3	1	0	0	5
		13	1	4	0	0	0	5
		14	0	1	1	2	1	5
		15	0	0	2	2	1	5
		16	0	0	0	2	3	5
4	Dirección	17	1	2	2	0	0	5
		18	0	0	1	3	1	5
		19	1	2	2	0	0	5
		20	2	1	2	0	0	5
5	Control	21	1	2	2	0	0	5
		22	1	4	0	0	0	5
		23	2	2	0	0	1	5
6	Innovación	24	1	0	2	2	0	5
		25	1	1	2	1	0	5
		26	2	2	1	0	0	5
		27	2	2	0	1	0	5
		28	1	1	3	0	0	5
		29	1	1	1	2	0	5
7	Tecnología	30	1	3	1	0	0	5
		31	1	1	3	0	0	5
		32	0	0	0	4	1	5
		33	1	0	0	0	4	5
		34	0	3	2	0	0	5
		35	1	3	1	0	0	5

## Apéndice H Análisis de Entrevistas a directivos

Entrevistas	Innovación educativa	Profesor innovador	Directivo innovador	Escuela innovadora	Criterios importantes para evaluar el desempeño docente	Relación entre innovación educativa y el desempeño de los estudiantes
Director 1	Cambios que se incorporan en la educación. Los profesores deben de incorporar estos cambios.	Asiste a cursos de actualización, lee mucho y debe de tener disposición.	Estar abierto a los cambios que se presenten. A los profesores se les debe de brindar facilidades para que asistan a cursos y las herramientas necesarias.	Institución receptiva a los adelantos de la educación. Dificultades: grupos numerosos, falta de materiales y la falta de compromiso de padres de familia.	Evaluar constantemente a los profesores y a alumnos, observar las clases con frecuencia.	Los cambios son para la mejora de los alumnos, tanto de manera académica como personal.
Director 2	Cambios modernos en la educación que debemos de realizar en conjunto los directivos con los profesores.	El interés de transformar su práctica educativa para el bienestar de los alumnos.	Apoya y estimula al personal para que realice la transformación pedagógica. A los profesores se les deben de dar las herramientas necesarias pero contando con el apoyo de la SEP.	Acepta e integra las modificaciones que se van dando en la actualidad. Dificultades: la renuencia de los profesores, no quieren dejar de ser tradicionalistas.	En la Escuela es muy difícil este tipo de evaluación, ya que es subjetiva pues no se cuentan con las herramientas necesarias para que el profesor pueda innovar.	Los alumnos que tienen la oportunidad de utilizar el laboratorio de cómputo han desarrollado mayores habilidades.
Director 3	Proceso de cambios muy complicado, en el cual están implicados los profesores, directivos y gobierno del estado.	El ánimo de modificar desde su mentalidad hasta sus planes de clase.	Realizar y aceptar los cambios en medida de las posibilidades. A los profesores siempre se les debe de brindar todo el apoyo.	Puede realizar modificaciones en su proceso enseñanza-aprendizaje. Dificultades: muchos alumnos, infraestructura inadecuada, tiempo para cubrir todo el plan y programa de estudio, falta de apoyo de la SEP y de Gobierno del Estado.	No se les puede exigir innovación a los profesores pues no se les puede proporcionar las herramientas necesarias.	Es tan importante esta relación que la sociedad de padres de familia ha contribuido realizando actividades para reunir fondos y de esta manera comprar materiales y algunas computadoras.

## Apéndice I Análisis de Entrevistas a docentes

Entrevistas	Innovación educativa	Profesor innovador	Los directivos facilitan los procesos de innovación educativa	Proyectos de innovación educativa en la escuela	Criterios importantes para la evaluación del desempeño docente	Relación entre innovación educativa y el desempeño de los estudiante
Profesor 1	La forma de llegar a nuevas metas en bienestar de los alumnos.	Ir a cursos de actualización y trabajar diferentes actividades con los alumnos.	Los directivos apoyan a los profesores y facilitan los materiales disponibles a medida de sus posibilidades.	Se definen mediante los consejos técnicos escolares realizados una vez al mes, por academia se define cada proyecto. Dificultades: Gran cantidad de alumnos, el programa extenso de la materia, actividades extraescolares en la escuela (pérdida de tiempo).	No se evalúa la innovación ya que es más importante cubrir todos los contenidos del programa.	Las actividades diversas realizadas en clase motivan a los alumnos, lo cual hace que estén más interesados.
Profesor 2	Transformar, cambiar, dejar lo tradicional de lado.	Es aventurero, alguien que rema en contra de la corriente pensando en el bienestar de los alumnos.	Los directivos apoyan incondicionalmente, impulsan a los profesores y creen en ellos.	Se definen en conjunto, tomando en consideración la opinión de profesores, directivos y sociedad de padres de familia. Dificultades: Infraestructura inadecuada, falta de apoyo de SEP. Falta de apoyo de gobierno del estado.	Antes de considerar los criterios que se deben de evaluar, primero es necesario contar con los instrumentos necesarios para innovar y así poder cambiar la práctica de enseñanza.	El desempeño de cada estudiante depende de muchas cosas, no solo de la innovación.
Profesor 3	Cambiar la forma en que se imparten las clases, aprendiendo de los errores cometidos.	Mira al futuro y no tiene miedo de salir de su zona de confort.	Los directivos facilitan las actividades realizadas por los profesores, los incentivan y valoran su trabajo.	En conjunto profesores-directivos se definen los proyectos a realizar dentro de la escuela. Dificultades: grupos numerosos, el programa extenso que se debe de cubrir, falta de recursos de innovación en la escuela.	Cambios constantes al dar clases, tomando en consideración los recursos con los que se cuentan.	Al innovar todos los profesores, los alumnos pondrían más interés y se apropiarán de los conocimientos. Tomando en cuenta también el contexto que rodea a los alumnos.

## APÉNDICE J PLANEACIÓN DEL DOCENTE

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN BÁSICA  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SECUNDARIA  
SUBDIRECCIÓN DE SECUNDARIAS GENERALES  
ESCUELA SECUNDARIA GENERAL 1

**PLANEACIÓN    FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA 1    CICLO ESCOLAR 2014 – 2015    2º GRADO    GRUPOS: "A,C,D,E,F,G"**

<b>COMPETENCIAS QUE SE FAVORECEN:</b> Conocimiento y cuidado de sí mismo, autorregulación y ejercicio responsable de la libertad, sentido de pertenencia a la comunidad, la nación y la humanidad.							
<b>BLOQUE 1: LA FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA EN EL DESARROLLO SOCIAL Y PERSONAL.</b>							
TEMA	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	RECURSOS DIDÁCTICOS	EVIDENCIAS DE LOGRO	EVALUACIÓN	NO. DE SESIONES Y FECHAS	TAREAS
1.- La formación cívica y ética y los adolescentes.	*La escuela: un espacio para la formación cívica y ética que favorece el aprendizaje, la convivencia y el desarrollo personal y social.	*Analizar y reflexionar los contenidos. *Definir qué es Formación Cívica y ética. *Explicar porqué es importante y para que nos sirve. *Realizar actividad: "Me voy de viaje..." *Observar la imagen de una persona y partir de sus características imaginar cómo es su personalidad e historia de vida y realizar un análisis. *Elaborar glosario.	*Pizarrón y marcadores. *Recortes. *Libro y cuaderno de trabajo.	*Concepto de F.C.E. *Análisis de la importancia de F.C.E. *Reseña personal del alumno. *Glosario.	*Aportar información. *Identificar ideas principales y conceptos. *Escuchar a otros e intercambiar puntos de vista. *Organizar y resumir puntos principales. *Analizar, asimilar y contestar información de sí mismo.	3 SESIONES. A: C: D: E: F: G:	*Definición de F.C.E. *Recortar una imagen de una persona.
	*La importancia de conformar una perspectiva personal sobre sí mismo y el mundo en que vivimos. *Reconocimiento, aceptación y valoración de sí mismo.	*Analizar y reflexionar los contenidos. *Definir Autoestima y autoconcepto. *Definir autoconocimiento. *Analizar y conformar la perspectiva de sí mismo. ¿Quién es? (habilidades, cualidades, defectos, virtudes, gustos) *Realizar actividad: "Lo que me gusta y no me gusta de ti" *Contestar cuestionario de reconocimiento, aceptación y valoración de sí mismo.	*Pizarrón y marcadores. *Recortes. *Libro y cuaderno de trabajo. *Hojas y cinta adhesiva.	*Autoevaluación y aceptación de sí mismo.	*Identificar ideas principales y conceptos en relación a la materia y de sí mismo. *Analizar, asimilar y contestar información de sí mismo. *Compartir información de sí mismo con los demás. *Argumentar y construir su autoconcepto en base a la selección de imágenes.	2 SESIONES A: C: D: E: F: G:	*Investigar lo siguiente: - cualidad - habilidad - defecto - virtud. *Recortar y pegar en su cuaderno una fotografía reciente del alumno(a) y una de su mejor

							amigo(a) o familiar y realizar un análisis de sus defectos y cualidades.
	El significado de los cambios físicos, psicosociales y afectivos en la experiencia de los adolescentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Analizar y reflexionar los contenidos.</li> <li>*Definir adolescencia.</li> <li>*Elaborar cuadro comparativo de los cambios físicos, psicosociales y afectivos en el desarrollo de la adolescencia.</li> <li>*Realizar análisis de la lectura: "El laberinto de la soledad" de Octavio Paz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Pizarrón y marcadores.</li> <li>*Recortes.</li> <li>*Libro y cuaderno de trabajo.</li> <li>*Regla.</li> <li>*Colores/ marcadores</li> <li>*Revistas.</li> <li>*Recortes.</li> <li>*marcadores.</li> <li>*Cartulina.</li> <li>*Tijeras.</li> <li>*Resistol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Definición de conceptos.</li> <li>*Cuadro comparativo de los cambios durante la adolescencia.</li> <li>*Análisis de la lectura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Definir conceptos.</li> <li>*Analizar, aportar, compartir, refutar y argumentar información.</li> <li>*Argumentar y construir su autoconcepto en base a la selección de imágenes.</li> </ul>	2 SESIONES A: C: D: E: F: G:	*Elaborar collage que represente las cualidades de ser adolescente.
2.- La dimensión moral de la vida humana.	*Los seres humanos y su capacidad para pensar y juzgar sus acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Analizar y reflexionar los contenidos.</li> <li>*Definir conceptos.</li> <li>*Lectura del cuento: "Micha y su abuelo" Libro Vivir los Valores pags. 18,19. y contestar preguntas para su análisis.</li> <li>*Cuestionario sobre conductas éticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Pizarrón y marcadores.</li> <li>*Libro y cuaderno de trabajo.</li> <li>*Preguntas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Análisis.</li> <li>*Definición de conceptos.</li> <li>*Diálogo en plenaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Identificar y definir conceptos.</li> <li>*Analizar y reflexionar acerca de la toma de decisiones y sus consecuencias.</li> <li>*Argumentar y refutar información.</li> </ul>	2 SESIONES A: C: D: E: F: G:	
	*Intereses y necesidades que guían la actuación humana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Analizar y reflexionar los contenidos.</li> <li>*En binas comentar situaciones en las que al tomar una decisión se busca satisfacer una necesidad, tomando en cuenta la pirámide de Maslow.</li> <li>*Jerarquizar pirámide de Maslow de acuerdo a sus necesidades e intereses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Pizarrón y marcadores.</li> <li>*Libro y cuaderno de trabajo.</li> <li>*Esquema de la pirámide de Maslow.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Definición de conceptos.</li> <li>*Esquema de la pirámide de Maslow.</li> <li>*Diálogo en binas y plenaria.</li> <li>*Biografía de Abraham Maslow.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Identificar y definir conceptos.</li> <li>*Identificar, organizar y jerarquizar intereses y necesidades que lo guían a actuar.</li> <li>*Interpretar gráficos y transformarlos en información verbal.</li> </ul>	2 SESIONES A: C: D: E:	*Investigar biografía de Abraham Maslow. *Descripción de rutina de un día (Actividades y

				Descripción de rutina.	*Reflexionar sobre lo que quiere en base a sus necesidades, intereses o aspiraciones y tomar conciencia de ello al decidir.	F: G:	hábitos que realiza)
	*La congruencia entre pensar y actuar. *Dar cuenta de las decisiones.	*Analizar y reflexionar los contenidos. *Definir conceptos. *Elaborar tabla de valores que conoce y dar ejemplos de cómo los pone en práctica en su vida diaria. *Contestar preguntas: Antes de actuar, frena, analiza y contesta.	*Pizarrón y marcadores. *Libro y cuaderno de trabajo.	*Definición de conceptos. *Tabla de valores. *Cuestionario. *Cartel: "Libertad"	*Identificar y definir conceptos. *Aplicar principios y conceptos a situaciones de su vida diaria. *Analizar la importancia de la toma de decisiones y las consecuencias que esto implica.	3 SESIONES A: C: D: E: F: G:	*Elaborar cartel relacionado con la libertad.
	*Libertad para elegir y decidir: características que distingue a los humanos de otros seres vivos. *Condiciones y límites de la libertad.	*Analizar y reflexionar los contenidos. *Definición de conceptos. *Completar frases relacionadas con la toma de decisiones. *Elaborar cuadro: "Ejerczo responsablemente mi libertad"	*Pizarrón y marcadores. *Libro y cuaderno de trabajo.	*Definición de conceptos. *Ensayo: "La libertad tiene límites" *Frases completas. *Cuadro de análisis.	*Identificar y definir conceptos. *Crear una composición escrita. *Adquirir conciencia de la importancia en la toma de decisiones y la relación que existe con el uso de la libertad. *Aplicar principios y conceptos de la toma de decisiones al ejercer su libertad	2 SESIONES A: C: D: E: F: G:	*Elaborar ensayo: "La libertad tiene límites."
	*La formación ética y la construcción autónoma de valores. *El compromiso consigo mismo y con los demás.	*Analizar y reflexionar los contenidos. *Definición de conceptos. *Elaborar lista de jerarquía de valores. *Plantear diferentes casos o situaciones y organizar equipos de trabajo para analizar y discutir las decisiones que tomarían en base a sus valores. *Analizar y comentar esquema: Estadios para desarrollar la autonomía (libro: Ser en comunidad FCE pag 28)	*Pizarrón y marcadores. *Libro y cuaderno de trabajo. *Dos casos o situaciones diferentes. Esquema: Estadios para desarrollar la autonomía	*Definición de conceptos. *Lista de jerarquía de valores. *Análisis de casos. *Análisis del esquema. *Carta de compromisos hacia sus padres.	*Identificar y definir conceptos. *Identificar, analizar y reflexionar situaciones que lo llevan a jerarquizar sus valores para una buena toma de decisiones y hacer lo que considera correcto. *Distinguir opiniones de hechos, casos o situaciones.	3 SESIONES A: C: D: E: F:	*Investigar los siguientes conceptos: -valor -axiología -compromiso *Escribir en una hoja una carta de compromisos hacia sus

					*Analizar y argumentar esquemas. *Crear una composición escrita.	G:	padres para explicar cómo los ayudaría.
	*Principios éticos que orientan las acciones y decisiones personales. *Distinciones y relaciones entre ética y moral.	*Analizar y reflexionar los contenidos. *Definir conceptos. *Elaborar cuadro en el cual seleccione principios éticos que guían sus acciones con relación a las personas de su entorno. *Con los diferentes códigos investigados de tarea, elaborar un cuadro comparativo.	*Pizarrón y marcadores. *Libro y cuaderno de trabajo.	*Definición de conceptos. *Cuadro de principios éticos. *Cuadro comparativo de los códigos.	*Identificar y definir conceptos. *Analizar y estructurar la información a partir de lo que ya conoce y la relación que mantiene con los demás. *Investigar y transformar la información en un esquema.	2 SESIONES A: C: D: E: F: G:	*Investigar cual es la relación que existe entre ética y moral. Investigar lo siguiente: -un código moral de nuestro país. -un código moral del mundo. -un código moral de alguna cultura antigua. -un código moral reciente que ya no esté vigente. -un código moral de la escuela.
	*Los adolescentes ante los retos y problemas del entorno natural y social. *Características de las sociedades contemporáneas: complejidad, diversidad, funcionalidad, individualidad, competitividad y volatilidad de paradigmas tradicionales.	*Analizar y reflexionar los contenidos. *Definir conceptos. *Elaborar una lista de problemas actuales en nuestra sociedad y daré posibles soluciones.	*Pizarrón y marcadores. *Libro y cuaderno de trabajo.	*Definición de conceptos. *Lista de problemas actuales y posibles soluciones. *Collage: Características actuales de nuestra sociedad. *	*Identificar y definir conceptos. *Analizar, reflexionar y proponer posibles soluciones a los problemas que existen actualmente en los diferentes entornos en los que se desenvuelve.	2 SESIONES A: C: D: E: F: G:	*Elaborar una lista de los problemas que existen actualmente en los siguientes entornos de su vida y mencionar posibles soluciones. -escuela, familia, comunidad, país, el mundo (emocionales)

							familiares, políticos, sociales o ecológicos) *Elaborar un collage en donde plasme las características actuales de nuestra sociedad.
3.- Reglas y normas en la vida cotidiana.	*Las reglas y normas en diversos ámbitos de la vida de los adolescentes. *Disciplinas y figuras de autoridad en diferentes espacios.	*Analizar y reflexionar los contenidos. *Definir conceptos. *Elaborar cuadro de compromisos y responsabilidades en los ámbitos personal, familiar y social. *Elaborar cuadro de normas y reglas.	*Pizarrón y marcadores. *Libro y cuaderno de trabajo.	*Definición de conceptos. *Cuadro de compromisos y responsabilidades. Cuadro de normas y reglas. *Cuadro de figuras de autoridad.	*Identificar y definir conceptos. *Analizar, reflexionar y aplicar principios y conceptos a situaciones de su vida. *Adquirir conciencia acerca de sus compromisos, responsabilidades y de las normas y reglas a las cuales se debe sujetar, así mismo reconocer sus figuras de autoridad como guías y formadores de su conducta.	2 SESIONES A: C: D: E: F: G:	*Investigar qué es: una regla y la diferencia que existe entre estas. *Elaborar cuadro de figuras de autoridad.
	*Capacidad para participar en la definición y modificación de acuerdos y normas.	*Analizar y reflexionar los contenidos. *Definir conceptos. *Involucrar al grupo en la elaboración de reglas que ayuden a construir el trabajo y la sana convivencia en el grupo.	*Pizarrón y marcadores. *Libro y cuaderno de trabajo.	*Definición de conceptos. *Aportación de normas y reglas.	*Participar en la elaboración y conformación de reglas que ayuden a impulsar el bienestar, trabajo y convivencia del grupo.	1 SESIONES A: C: D: E: F: G:	
	*Compromisos y responsabilidades en los	*Analizar y reflexionar los contenidos. *Definir conceptos.	*Pizarrón y marcadores.	*Definición de conceptos.	*Adquirir compromisos y responsabilidades en	1 SESIONES A:	*Elaborar proyecto en el que plantee

	espacios privados y públicos.	*Organizar comités y asignar compromisos y responsabilidades dentro del aula.	*Libro y cuaderno de trabajo.	*Participación del grupo.	relación a los espacios en los que se desenvuelve.	C: D: E: F: G:	compromisos ecológicos que pueda desarrollar y llevar a cabo.
	*Distinción de diversos tipos de normas en la vida diaria. * Obligaciones y normas externas e internas al individuo. *La importancia de las reglas y las normas en la organización de la vida social.	*Analizar y reflexionar los contenidos. *Definir conceptos. *Cuadro de integración (libro: Ser en comunidad 2 FCE pag. 50) *Trabajar el decálogo de vida ecológica.	*Pizarrón y marcadores. *Libro y cuaderno de trabajo.	*Definición de conceptos. *Participación del grupo. *Cuadro de integración. *Análisis del decálogo de vida ecológica.	*Justificar y proporcionar argumentos relacionados con las normas establecidas. *Distinguir diversos tipos de normas y obligaciones en su vida diaria.	3 SESIONES A: C: D: E: F: G:	*Investigar los diferentes tipos de normas.

**FIRMA DEL MAESTRO(A).**

**Vo. Bo. SUBDIRECTOR(A) DE LA ESCUELA.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Apéndice K Fotografías







# **Curriculum Vitae**

Gladys Gómez Escamilla

CVU: 562253

Originaria de Pachuca, Hidalgo, México. Gladys Gómez Escamilla realizó estudios profesionales de Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Español en la escuela Normal Superior del estado de Hidalgo.

La investigación titulada Gestión escolar, innovación y uso de la tecnología en la Escuela Secundaria General No.1 de Pachuca, Hidalgo, es la que presenta en este documento para aspirar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas.

Su experiencia laboral ha estado íntimamente enfocada al campo de la docencia, específicamente en el área de educación secundaria, desde hace seis años.

Asimismo ha sido becaria del Programa para maestros en servicio, financiado por el Gobierno de Japón, para realizar una investigación pedagógica en Tsukuba University, ubicada en la ciudad de Tsukuba, Prefectura de Ibaraki, Japón.

De igual modo, fue seleccionada para participar en el Programa de maestros visitantes México-Nuevo México, como docente titular de idioma español en Deming High School.

Actualmente, ha retomado sus actividades como profesora de Español en el segundo grado de secundaria en la Escuela Secundaria General Número 1 de Pachuca, Hidalgo.

Las principales habilidades que posee son liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad y entrega al trabajo.

Como expectativa de superación profesional busca obtener una beca para estudiar el doctorado en alguna universidad japonesa.