

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y  
FUNCIONAL A NIVEL DE EDUCACIÓN MEDIA”  
EN LOS DISTRITOS 07-01**

**PRESENTADO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADA EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**ELABORADO POR:**

**CHAVEZ DE CHIGÜILA, HIRLEMAN DEL ROSARIO  
HERNÁNDEZ CASTILLO, ANA MARIA  
SANCHEZ AMAYA, CLAUDIA NOEMI.**

**ABRIL 2003**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

DRA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ

RECTORA

ING. JOSE FRANCISCO MARROQUÍN

VICE – RECTOR ACADEMICO

LICDA. HORTENSIA DUEÑAS DE GARCIA

VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO

LICDA. MARGARITA MUÑOZ VELA

SECRETARIA

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y  
HUMANIDADES**

**LIC. PABLO DE JESÚS CASTRO  
DECANO**

**LIC. CESAR EMILIO QUINTEROS  
VICE – DECANO**

**MS. MARINA DE JESÚS LÓPEZ GALÁN  
SECRETARIA**

**LICDA. NATIVIDAD DE LAS MERCEDES TESHE PADILLA  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN**

**COMISION EVALUADORA**

**Ms. TE MARGARITA MERCEDES MÉNDEZ OPORTO**

---

PRESIDENTE / A

**Ms. AS MILAGRO DE LA PAZ SALMERÓN DE JAIME**

---

SECRETARIO / A.

**DR. MANUEL ANTONIO PANTOJA ESPINAL**

---

VOCAL

**LIC. RENATO ARTURO NOYOLA**

ASESOR

UN ESPECIAL AGRADECIMIENTO A:

AL EQUIPO DE CATEDRÁTICOS QUE ORIENTÓ DURANTE EL PROCESO DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EN ESPECIAL A LICENCIADO RENATO ARTURO NOYOLA, POR DARNOS SU CONFIANZA Y APOYO EN LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO.

# INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCION -----	i
<b>CAPITULO I</b>	
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA -----	1
1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA -----	1
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA -----	40
1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN-----	40
1.3.1 OBJETIVO GENERAL -----	40
1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO -----	40
1.4 JUSTIFICACION -----	41
<b>CAPITULO II</b>	
2. MARCO TEORICO -----	42
2.1 MARCO HISTORICO -----	42
2.2 BASE TEORICA-----	82
2.3 ADMINISTRACION DE CENTROS EDUCATIVOS-----	85
2.4 ANALISIS COMPARATIVO DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA SALVADOREÑA Y CUBANA.-----	115
<b>CAPITULO III</b>	
3. SISTEMA DE HIPÓTESIS -----	120
3.1 HIPÓTESIS GENERAL-----	120
3.2 HIPOTESIS ESPECIFICA -----	120
3.3 HIPOTESIS ESTADÍSTICA -----	120
3.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES -----	122
<b>CAPITULO IV</b>	
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN-----	126
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN -----	126
4.2 POBLACION -----	127
4.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA Y METODO DE MUESTREO	
4.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA -----	129
4.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS -----	131
4.6 PROCEDIMIENTOS-----	133

## **CAPITULO V**

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS -----	136
5.1 ANALISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE. -----	142
5.2 GRAFICA DE INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE-----	146
5.3 ANALISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE-----	147
5.4 GRAFICA DE INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE-----	150
5.5 ANALISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE-----	151
5.6 GRAFICA DE INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE-----	155
5.7 ANALISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE-----	156
5.8 GRAFICA DE INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE-----	159
5.9 PRUEBA DE HIPÓTESIS-----	160

## **CAPITULO VI**

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	162
6.1 CONCLUSIONES -----	162
6.2 RECOMENDACIONES -----	165

## **CAPITULO VII**

7. PROPUESTA -----	168
7.1 INTRODUCCION -----	171
7.2 ESQUEMA DE LA PROPUESTA-----	173
7.3 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA-----	174
7.4 DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS DEL ESQUEMA---	174
7.5 JUSTIFICACION -----	178
7.6 OBJETIVOS -----	179
7.7 METAS -----	180

FUENTES BIBLIOGRAFICAS -----	181
ANEXOS-----	182





## **INTRODUCCION**

La Educación Media, representa en la actualidad un eje fundamental en el proceso de formación del educando, así también en el desarrollo de sus capacidades, destrezas y habilidades, las cuales están orientadas a contribuir a la superación personal, social del mismo, es por esa razón que el Ministerio de Educación establece políticas estratégicas como un mecanismo ideal que pueda orientar, cooperar con calidad y eficiencia el trabajo técnico administrativo, pedagógico, con la finalidad de alcanzar la calidad institucional.

La finalidad de la investigación da énfasis a la importancia que tiene la administración institucional en él dentro del proceso administrativo, para garantizar con eficacia el cumplimiento de objetivos educacionales.

En la actualidad los centros educativos a nivel nacional, presentan deficiencias en la estructura Organizacional y Funcional ya que los directores no aplican en sus instituciones los lineamientos que establece el Ministerio de Educación para la elaboración de un organigrama institucional que permita a los docentes conocer funciones y alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Por último es importante establecer que la estructura Organizacional y Funcional a nivel institucional se llevará a cabo de forma eficiente si el

Ministerio de Educación adopta y define políticas educacionales con metas claras que sean conocidas por directores y docentes, y a la vez le otorgue la debida importancia tanto a la capacitación de los docentes como de los gestores educacionales con igualdad de condiciones beneficiando así a la comunidad educativa en general.

Es necesario destacar la originalidad del trabajo de investigación, el cual posee teoría novedosa y actualizada, publicadas en revistas del Ministerio de Educación y Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD 2002), lo que produce mayor confiabilidad en el desarrollo de la investigación y se entrevistaron a directores los cuales están involucrados con el quehacer educativo para darle así forma al planteamiento del problema y obtener información más objetiva que fundamentará el trabajo de investigación.

El desarrollo general de este trabajo de investigación contiene siete capítulos que se exponen de la manera siguiente:

El Capítulo uno inicia con la situación problemática en donde se expone parte de la realidad Salvadoreña actual. Y la incidencia que esta tiene en el sistema educativo. Estableciéndose así un problema específico para lo cual se delimitó una población a investigar.

Se elaboró una justificación manifestándose los motivos que han impulsado a realizar la investigación. Además, se plantea el enunciado del

problema a través de una pregunta la cual tendrá respuesta al finalizar la investigación, los objetivos generales y específicos de la investigación son los que guiarán el desarrollo de la misma.

El estudio continúa con el marco teórico donde se destacan dos aspectos fundamentales: Los antecedentes históricos y la base teórica.

En el primer aspecto se detalla la evolución histórica de la administración de centros educativos, los cambios a nivel estructural que han venido experimentando, y los aspectos que ha realizado el rubro educación y específicamente la administración de centros educativos.

En el segundo aspecto se determinan las teorías que fundamentan a la estructura organizacional y funcional de los Institutos de Educación Media.

El cuerpo de trabajo que detalla las funciones, características y objetivos de la administración de centros educativos.

Posteriormente se plantea el sistema de hipótesis el cual está dividido en hipótesis general, hipótesis específicas e hipótesis estadísticas, estas conducirán a la aprobación o rechazo en forma sistemática y científica de los resultados que se obtendrán a través de la fórmula estadística seleccionada, para lograr esto se incluye la operacionalización de variables, dentro de los cuales se detallan los indicadores para cada variable Independiente y Dependiente; con el objetivo de hacer viable el proceso de medición de éstas,

el cual se concretiza en la realización de preguntas idóneas al trabajo de investigación.

Se presenta la metodología de la investigación, que incluye el contenido de la investigación realizada, además determina la población y muestra junto con los criterios que se utilizaran para administrar el cuestionario y la entrevista. Por último los métodos, las técnicas y los instrumentos que permitirán guiar la investigación a obtener los resultados para comprobar o rechazar la hipótesis.

Además se incluye las conclusiones que son una síntesis más profunda; continuando con las recomendaciones que son los aportes que se darán en la propuesta.

Para finalizar se elaboró una propuesta que consiste en una serie de lineamientos estratégicos, para que los directores de los institutos puedan orientarse con mayor facilidad logrando así una calidad educativa.

Concluyendo con la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 SITUACION PROBLEMÁTICA

La sociedad Salvadoreña, presenta problemas de carácter político, económico, social y cultural, como consecuencia de las contradicciones existentes entre las relaciones de los sujetos que protagonizan el momento histórico. Entre estos problemas se mencionan:

1-) Extrema pobreza. La población que vive en situaciones de pobreza (ingresos inferiores al costo de la canasta básica de consumo) se redujo más de una 4° parte en los años 90 al pasar del 65.7% en 1991 a 97.5% en 1999, aunque con mayor velocidad en el área urbana que en el área rural, entre ambos años, en el área urbana la pobreza se redujo del 59.7% al 37.4% en el área rural, del 71.2% al 61.5%.

2-) Las desigualdades en los ingresos, manifiestan su aspecto más dramático, cuando se considera las dimensiones de la pobreza. En el cambio del milenio, el 47% en la población en Cabañas, el 44% en Aguachapán y el 35% en San Vicente se encuentran en pobreza extrema,

es decir, que carecen de los ingresos mínimos necesarios, para cubrir adecuadamente sus necesidades energéticas y proteínicas<sup>1</sup>.

3-) Además de los 573.595 hogares en situación de pobreza registradas en las encuestas de hogares de propósitos múltiples de 1999. 240, 223 vivían en el sector rural, De los 235,487 hogares en pobreza extrema, el 61.4% habitaba en las zonas rurales.

Aparentemente, el crecimiento registrado por la economía salvadoreña de los 90, no parece haber ejercido un efecto reductivo sobre la pobreza en las áreas rurales análogo a ejercicio sobre la pobreza urbana; mientras la proporción de la población urbana en condiciones de pobreza disminuyó de 53.7% al 33% entre el 1991 y 1999; el porcentaje de pobres rurales se redujo solamente de 66% al 55% en el mismo periodo (cuadro 1.)

---

<sup>1</sup> Informe sobre desarrollo humano El Salvador 2001/comp..., William Alberto Pleitez Rodríguez la ED.- San Salvador, El Salvador.

## CUADRO 1

Programa de las Naciones Unidas, Para el desarrollo (PNUD), cita 1 página 150

AÑOS	POBREZA		
	TOTAL	URBANA	RURAL
1991 – 92	59.7	53.7	66.1
1992 – 93	57.5	50.4	65.2
1994	52.4	43.8	64.6
1995	47.7	40.3	58.2
1996	51.7	42.3	64.8
1997	48.0	38.7	61.6
1998	44.6	37.8	56.2
1999	41.4	33.0	55.5
AÑOS	POBREZA EXTREMA		
	TOTAL	URBANA	RURAL
1991 – 92	28.2	23.3	33.6
1992 – 93	27.0	20.9	33.8
1994	23.9	16.3	34.8
1995	18.3	12.6	26.4
1996	21.6	14.7	31.4
1997	18.5	12.0	27.9
1998	18.9	13.7	27.2
1999	17.0	10.06	27.7

---

## POBLACIÓN EN EXTREMA POBREZA





Según lo expresa el mapa (1) y el cuadro (1), el mayor porcentaje de la población en extrema pobreza se detecta en los Departamentos de Cabañas con el 47%, Ahuachapan con el 44% y San Vicente con el 35%, si nos damos cuenta la falta de acceso de educación, es más significativa en el área rural, ya que los recursos de aprendizaje son limitados, además el 60% de los niños no tienen acceso a la educación pre escolar, también podríamos decir que en la zona rural la situación al acceso de la educación es grave, ya que cerca del 40% de la población rural se encuentra sin ningún nivel de escolaridad y solamente el 14% tiene más del sexto grado aprobado, a pesar de la gratuidad y obligatoriedad de la educación, garantizada en la Constitución, la cual se encuentra tan lejos de ser universal y como bien sabemos la educación suficiente y de calidad para todos es el factor que más decididamente puede ayudar a superar la pobreza ya que la educación general, la formación laboral y la capacitación permanente pondrán al pueblo salvadoreño en mejores condiciones para acceder con ventajas al mercado laboral y de esta forma superar el alto índice de pobreza en nuestro país.

“De cara a las implicaciones de política – económica, tales resultados abogan por una estrategia de desarrollo humano de la pobreza cuyo frente principal de lucha debiera concentrarse en las zonas rurales. Si bien la erradicación de la pobreza tanto urbana como rural, debiera constituir un

objetivo prioritario en la consolidación de cualquier estrategia de crecimiento sostenible en El Salvador. Las características socio-demográficas peculiares del fenómeno de la pobreza en el país requiere de un tratamiento diferenciado que tenga mas fuerza en el combate a la pobreza rural”

Entre 1991 y 1995, la economía creció a una tasa promedio anual de 6.1% siendo la 2°. Mas alta de América Latina, sin embargo a partir del 2° semestre de 1995 se produjo un cambio de tendencia que a colocado al país en un período largo de lento crecimiento y que todavía continua.

Entre 1996 y 2000 la tasa de crecimiento promedio anual fue de menos del 3%, pese a ello el crecimiento promedio en la década fue del 4.5%, permitiendo que el PIB, per capita aumentase a una tasa promedio anual de 2.4% (ver gráfico 4.2 y 4.3)

**CUADRO 2**  
**PROGRAMA NACIONAL DE DESGRAVACION ARANCELARIA.**  
**(EN PORCENTAJES)**

Tipo de Bien	1 Dic. 96	1 Jul.97	1 Ene. 98	1 Jul. 98	1 Enero.99	1 Jul.99
Bien de capital	0	0	0	0	0	0
Materia prima	0	0	0	0	0	0
Bienes intermedios	10	9	8	7	6	5
Bienes intermedios	15	14	13	12	11	10
Bienes finales	20	19	18	17	16	15

Nota: La diferencia entre los bienes intermedios que al 1 de Diciembre de 1996 tenían 10% de DAI y los que tenían 15% es que los primeros no se producen en Centroamérica y los segundos sí.

FUENTE: Ministerio de Economía. Tomado de Sorto (1998)

Otro aspecto importante es que el crecimiento obtenido en la década no ha sido parejo. Sectores como los servicios financieros y la maquila crecieron a tasa promedio anuales de más del 10% mientras el sector agropecuario, que constituye la principal fuente de empleo de la fuente rural, apenas creció a una tasa de promedio anual de 1.2%, es decir, una tasa bastante inferior a la tasa de crecimiento poblacional estimada en el 2.1%. Como consecuencia de este débil crecimiento la participación del sector agropecuario en el PIB se redujo del 25% a fines de los años 70, a menos del 13% en la actualidad. Esto es grave porque fuera del área metropolitana de San Salvador, el sector agropecuario continúa siendo el más importante generador de empleo al más del 60% de la PEA (Población económicamente activa) rural.

“La inflación por su parte se redujo por un valor promedio anual de 24.7% en los años 80, a un promedio de 2.5% en los últimos 3 años. De esa manera se situó en niveles similares a los de los países de alto desarrollo humano. Dicho logro, sin embargo, parece haber configurado un tradeoff entre el crecimiento y precios, a tal punto que se estima que las tasas negativas de

inflación que se tuvo en 1999 acrecentaron el problema de bajo crecimiento o desaceleración de la economía.

En el sector externo, las exportaciones totales se triplicaron en los años 90 principalmente como consecuencia del fuerte incremento de las exportaciones de maquilas y de las que se dirigen al mercado común Centro Americano, las importaciones estuvieron creciendo a un menor ritmo que las exportaciones pero en mayores valores absolutos, provocando una ampliación de la brecha comercial. Esta situación sin embargo, no ha generado mayores dificultades debido al incremento de las remesas familiares (ver cuadro 3)<sup>2</sup>

Estas remesas pasaron de US \$ 322,000,000. en 1990 (5.9% del PIB), a US \$ 1.750 en el 2000 (13.2% del PIB), producto de ello aumentaron las reservas internacionales netas hasta niveles superiores del 100% de la base monetaria lo cual era un requisito para la dolarización.

---

<sup>2</sup> Informe Sobre Desarrollo Humano: El Salvador 2001/comp. , William Adalberto Pleitez Rodríguez-la-ED San Salvador, El Salvador. Programa de las Naciones Unidas, para el Desarrollo (PNUD) 2001 cita 2, Pág.156.

### Cuadro 3

#### Remesas familiares y su participación en el PIB. 1990-2000

<b>AÑO</b>	<b>REMESAS</b>	<b>PORCENTAJES DE EXPORTACIONES</b>	<b>PORCENTAJES DE EXPORTACIONES</b>	<b>PORCENTAJE DEL PIB</b>
1990	322	55.5	25.5	5.9
1991	518	88.1	36.8	9.8
1992	686	114.7	40.4	11.5
1993	822	110.8	42.7	11.8
1994	964	117.5	42.8	12.0
1995	1063	105.8	37.2	11.2
1996	1068	104.2	40.5	10.3
1997	1200	88.3	40.3	10.5
1998	1338	105.40	42.8	11.3
1999	1373	116.0	43.1	11.2
2000	7501	128.49	45.48	13.2

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Reserva.

En el caso del “Sistema financiero, su crecimiento a lo largo de los 90 ha sido tan fuerte que se ha convertido en el más grande de Centro América, siendo responsable del mas del 30% del total de créditos otorgados en la región<sup>3</sup>. Sin embargo, debido a la falta de autonomía y a las debilidades institucionales para ejercer las funciones de la regulación y supervisión en los últimos años quebraron 3 instituciones financieras (Fincomer, Finsepro y Credisa), un dato preocupante es que al menos 2 de estos casos el gobierno ha tenido que intervenir más allá de lo legalmente requerido para apoyar a los

---

<sup>3</sup> Informe Sobre Desarrollo Humano.

depositantes, utilizando recursos que hubiesen sido mejor utilizados para aumentar el gasto en desarrollo humano; por otra parte el sistema financiero también enfrenta problemas de mora (más del 5% de la cartera de prestamos) que podrá agravarse de continuar el lento crecimiento económico y de mantenerse las altas tasas de intereses a que esta colocado la mayoría de prestamos y aun después de la dolarización.

Por otro lado tenemos la contaminación en el cual “La industria cobra su cuota de destrucción ambiental a través de la contaminación del aire y principalmente del agua. Se considera que menos del 3% de las industrias y agroindustrias de tratamiento a sus desechos antes de verterlos en los cuerpos de agua. Del mismo modo, el ente estatal encargado de acueductos y alcantarillados no da tratamiento alguno a las aguas negras domésticas”<sup>4</sup>

Entre algunos proyectos ambientales que afectaron el medio ambiente están la construcción de represas hidroeléctricas, la instalación de plantas procesadoras de cemento y las fabricas procesadoras de químicos en general.

Dentro de un total de 142 países, El salvador ocupa el número 107 en cuanto a emisión de dióxido de carbono y el 112 en la emisión de gases con efecto invernadero. En la actualidad las mayores presiones sobre el medio ambiente de derivan fundamentalmente de la urbanización descontrolada y de

---

El Salvador 2001 Com. William Adalberto Pleitez Rodríguez-la-ED San Salvador, El Salvador, Programa de las Naciones Unidas (PNUD)2001, cita 3 Pág.46.

la destrucción de los bosques salados que se encuentran a merced de los promotores de turismo.

Las ciudades de San Salvador y Santa Ana, por ejemplo se han extendido a expensas de las capitales que las rodean, las cuales también han sido descuajadas para dar paso a nuevos proyectos urbanísticos. Por otra parte la destrucción de los manglares se ha multiplicado dando lugar a severos daños, ya que se han talado extensas áreas para la explotación, para extraer madera o para dar paso a las urbanizaciones playeras, uno de los rubros de ganancias ligadas al desarrollo turístico.

Entre los manglares más afectados son los de Jiquilisco y el estero de Jaltepeque.

También “el acelerado crecimiento de la población, unido al estilo de vida de los salvadoreños ha afectado sensiblemente la capacidad de sostenimiento de nuestros recursos naturales. Según el censo de 1992, la población es de 5,047.825 habitantes y su extensión territorial es de 20,729.13 Km, y una tasa de crecimiento del 3.2% anual”<sup>5</sup>

Por lo que se estima que para el 2,010, la población de El Salvador, será alrededor de 9.5 millones de habitantes, datos que comparados con 1980, duplicará la población. Pues durante las últimas dos décadas las tasas de

---

<sup>4</sup> Enciclopedia de El Salvador, OCÉANO, Grupo Editorial, S.A. Barcelona España, Página 142.

<sup>5</sup> Enciclopedia de El Salvador, Océano, Grupo Editorial, S. A. Barcelona España, Pág. 143

crecimiento demográfico se han reducido de manera drástica rompiendo la tendencia expansiva que había mantenido históricamente.

“Entre los censos de 1950 y 1961, la tasa de crecimiento demográfico fue de 2.77% mientras que en el período intracensal 1961 – 1971 se elevó hasta 3.45%. En cambio desde 1971 hasta el último censo la tasa de crecimiento de la población fue de sólo un 1.73%

Los Departamento que han experimentado las menores tasas de crecimiento han sido aquellos que se convirtieron en escenarios de la guerra civil entre 1979 y 1992. Estos son Cabañas, San Vicente, Cuscatlán, Chalatenango, Usulután, Morazán y San Miguel los cuales a excepción del último crecimiento a tasas por debajo del 1%.<sup>6</sup>

Por lo que es importante señalar que la reducción de la tasa de crecimiento global de la población no significa en realidad que las tasas de crecimiento natural hayan disminuido, ya que las menores tasas de crecimiento global durante décadas de 1970, 1980 y 1990 se explican en funciones de la voluminosa emigración de la población estimada en más de 62.000 emigrantes, anuales pues las tasas de crecimiento natural se han mantenido altas.

---

<sup>6</sup> Enciclopedia de El Salvador, Océano, Grupo Editorial, S.A. Barcelona España, Pág. 143



“De conformidad con los datos de la EHPM (Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples) en 1999 existían en El Salvador 1,383,145 hogares de los cuales el 62.2% se encontraba localizada en las áreas urbanas, y el 37.8% restantes en las áreas rurales. Para ese año, el país contaba con un parque de 1,341.163 unidades habitacionales particulares. Si se compara ese número con los de los hogares da como resultado un déficit de 41,982 viviendas. Si a este número se le suma el de los hogares allegados, estimados en 2,395, se obtiene un déficit cuantitativo global (necesidad en el país de viviendas nuevas) de 44,377 soluciones habitacionales”<sup>7</sup>

Junto a este déficit cuantitativo, también existía un déficit cualitativo, formado por todas aquellas viviendas que por diversas razones, no disponían de servicios básicos, además no cumplían con las normas de calidad de los materiales utilizados en su construcción, para 1999, esto déficit ascendía a 507,227 unidades y la suma del déficit cuantitativo y del déficit cualitativo, conformaban un déficit global de 551,604 viviendas. Al igual que en el caso de la pobreza la distribución del déficit habitacional afectaba mayormente a los hogares del área rural, ya que del total, el 68.5% correspondía a hogares residentes el área rural y el 31.5% restante a hogares del área urbana y tal desproporción se debía en su totalidad a la distribución geográfica del déficit

---

<sup>7</sup> Informe sobre desarrollo humano. El Salvador 2001/comp.. William Adalberto Pleitez Rodríguez 1° ED. San Salvador, El Salvador, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (P.N.U.D)

cualitativo, ya que el déficit cuantitativo era incluso mayor en el área urbana (ver cuadro 4 y 5.)

**CUADRO 4**  
**DÉFICIT DE INGRESO Y ESCOLARIDAD PROMEDIO DEL JEFE**  
**DEL HOGAR 1999**  
**(EN AÑOS)**

<b>DECIL DE INGRESO</b>	<b>ESCOLARIDAD PROMEDIO</b>
1	3.54
2	3.65
3	4.12
4	4.62
5	5.08
6	5.33
7	5.95
8	6.39
9	6.71
10	6.89

Refiriéndose a la poca cobertura en salud se encuentra que el sector salud de nuestro país está compuesta por tres sistemas: Público, Privado Comercial y Privado Social (ONG'S). La dinámica del sector se caracteriza por la desarticulación y actuación autónoma de los sistemas, los servicios públicos y privados comerciales a su vez se caracterizan por estar concentrados territorialmente en las áreas urbanas del país.<sup>8</sup>

El sistema público esta formado por el MSPS (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social), El ISSS ( Instituto Salvadoreño del Seguro Social), más

los servicios de entidades autónomas como ANDA (Administración de Acueductos y Alcantarillados) FA (Fuerza Armada) los que actúan independientemente.

El sistema privado comercial tiene una orientación básicamente curativa y opera sin ningún control por parte del MSPAS.

Propuesta de ANSAL (Análisis del Sector Salud en EL Salvador) recomienda la privatización de los derechos hospitalarios. También incluye transferencias de hospitales al sector privado. Por razones de una inadecuada política de Salud y deficiencia administrativa por ello la alternativa es Privatización de los hospitales públicos.

El financiamiento del Ministerio de Salud (MSPAS) “ el cual para atender a más de 50% de la población dispone sólo 22% del total de recursos, esto se agrava al considerar que la población que debe cubrir es la de mayores riesgos de enfermedad y peores condiciones de salud. La disponibilidad de recursos para la población se ve disminuida cada vez más”<sup>9</sup>

La población enferma o accidentados que visitan hospitales públicos por lo general su salario es el mínimo mensual; son de bajos ingresos.

---

<sup>8</sup> Informe sobre desarrollo humano. El Salvador 2001/comp.. William Adalberto Pleitez Rodríguez 1° Ed. San Salvador, El Salvador, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (P.N.U.D) Pág. 139-140.

<sup>9</sup> El Diario de Hoy, 12 de Octubre de 1999, Pág.38.

A pesar de que la población salvadoreña es una población muy expuesta a enfermedades los gastos de salud siempre son una emergencia.

Muchas veces las familias de bajos recursos recurren a deudas, ventas de bienes, etc., con tal de curar a sus familiares, sólo el costo de medicamentos es una carga pesada para la familia.

Sin embargo éstas familias se tienen que enfrentar en el futuro a un sistema privado de hospitalización, la decisión familiar estará ocasionada por el inaccess a los servicios privados a los hospitales, por lo que discriminarían al que no tengan un seguro o una tarjeta de crédito.

Las estimaciones sobre cobertura de los servicios, provenientes de distintas fuentes. “Se estima que el MSPAS, alcanzaba una cobertura del 40% en la atención ambulatoria y un 76% en la hospitalización, en tanto que el ISSS cubrió aproximadamente el 15% de población y otro 5% cubierta por instituciones como Bienestar Magisterial, Sanidad Militar y ANDA.

El sector privado atendió aproximadamente el 9% de hospitalizaciones y el 40% de la consulta externa, no se conoce exactamente la cobertura de la ONG’S, pero se estima que se encuentran entre el 25% y 40% de la población rural”.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> El Diario de Hoy, 12 de Octubre de 1999, Pág.38.

En relación con la demanda de los servicios de salud según las cifras de la encuesta de hogares de Propósitos Múltiples, (Para 1997 el total de la población enferma que se encuestó, el 42% recurrió a la automedicación para curarse y en general el 49.2% asumió consultar, a la farmacia, curandera o enfermera). Es importante destacar el hecho de que se automedicó el 55% eran mujeres y el 67% correspondió a la población en extrema pobreza, y relativa a la pobreza extrema constituyen el 43% de la población rural que se automedico.

También “En 1999, la tasa de desempleo fue de 7% siendo ligeramente inferior a la registrada a lo largo de la década que oscilo entre 7 y 8 por ciento. El desempleo afecta de manera importante únicamente al grupo de jóvenes de hasta 24 años de edad para quienes la tasa se encuentra entre el 12 y 14 por ciento”<sup>11</sup> Una buena parte de esta población joven está tratando de entrar al mercado laboral por primera vez. Para el resto de grupos poblacionales, la tasa se reduce substancialmente (ver gráfico 5.7). Para todos los grupos de edad, la tasa de desempleo masculina es mayor que la femenina.

---

<sup>11</sup> Informe sobre desarrollo humano. El Salvador 2001/comp.. William Adalberto Pleitez Rodríguez 1° Ed. San Salvador, El Salvador, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (P.N.U.D) 2001 Pág. 123.

**CUADRO 5**  
**Número de miembros en el hogar por decil de ingresos, e ingresos simulado si todos los hogares tuvieran 3.4 miembros, 1999**

Decil	Ingreso el hogar (colones)	No miembros del hogar	Ingreso per cápita (colones)	Ingreso per persona con 3.4 miembros en el hogar (colones)	Incremento %
1	346	5.4	64	103	61
2	897	5.4	167	266	60
3	1,330	5.3	253	394	56
4	1,677	4.9	343	497	45
5	2,087	4.8	439	618	41
6	2,562	4.6	560	759	36
7	3,056	4.2	724	906	25
8	3,802	4.0	947	1,127	19
9	5,122	3.8	1,357	1,518	12
10	10,116	3.4	2	2,998	0

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples, año 1999. Diggestyc. Ministerio de Economía.

El problema laboral de El Salvador se puede observar más claramente a través de las tasas de subempleo. La EHPM (Encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples) únicamente reporta la condición de subocupación para el área Urbana, ya que, por el carácter temporal de las actividades que se realizan en el área rural, puede asumirse que la mayor parte de la población ocupa en esa área se encuentra subocupada.

En 1999, el 29 por ciento de la población urbana estaba en condición de desocupada. Esta tasa era inferior a la que prevalecía en 1998 estimada en 31.5 por ciento.

El Salvador no posee altas tasas de desempleo, pero presenta altos niveles de desocupación. La distribución de los ingresos laborales es bastante similar a la distribución del ingreso total, aunque más equitativamente que la de los ingresos no laborales (ver cuadro 6)

**Cuadro 6**  
**Distribución de ingresos laboral y distribución de ingresos total**  
**Por decil de ingresos 1999**  
**(En porcentajes)**

<b>Decil</b>	<b>Distribución del ingreso laboral</b>	<b>Distribución del ingreso total</b>
1	0.92	0.82
2	2.45	2.13
3	3.57	3.24
4	4.89	4.38
5	5.82	5.55
6	7.09	7.18
7	9.80	9.19
8	11.89	12.03
9	17.03	17.30
10	36.53	38.19

Fuente; Elaboración con base a encuestas de Hogares de Propósitos Múltiples, año 1999. DIGESTYC, Ministerio de Economía.

La población subempleada o desocupada son las personas ocupadas que trabajan involuntariamente menos de 40 horas a la semana y que perciben un ingreso menor al salario mínimo establecido.

Partiendo que “La educación es un medio privilegiada de intervención sobre la realidad social, porque de ella depende, en gran medida la capacidad de los miembros de la sociedad para integrarse a los procesos económicos, políticos, sociales, y culturales (Viena, 2000). Por esta razón, un sistema que promueve la igualdad de oportunidades educativas es la mejor garantía que puede tener una sociedad para avanzar hacia mayores niveles de equidad”<sup>12</sup>

Además, el papel de la educación es decisivo en el contexto actual de globalización.

Ahora con la creación del valor agregado, los aumentos en productividad y la competitividad de los países aparecen directamente ligados a las capacidades, habilidades y destrezas, técnicas de sus habitantes.

En los últimos años El Salvador ha realizado importantes esfuerzos por mejorar los indicadores educativos en el área urbana (ver cuadro 7) Sin embargo, aún queda un buen trecho por recorrer para igual los indicadores en ambas áreas.

---

<sup>12</sup> Informe sobre desarrollo humano. El Salvador 2001/comp.. William Adalberto Pleitez Rodríguez 1° Ed. San Salvador, El Salvador, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (P.N.U.D) 2001 Pág. 128,129.



**Cuadro 7**  
**Tasa de Analfabetismo en Población**  
**10 años y más (en porcentajes)**

Área Geográfica	1997	1999
Total país	20.1	18.1
Masculino	17.0	15.5
Femenino	22.8	20.4
Urbano	11.3	10.7
Masculino	7.7	8.1
Femenino	14.3	12.9
Rural	31.8	29.1
Masculino	28.7	25.2
Femenino	34.6	32.3

Fuente: Encuesta de hogares de Propósitos Múltiples, año 1999 DIGESTYC, Ministerio de Economía.

“En 1999, el 29 por ciento de la población rural de diez años no sabía ni leer ni escribir, casi triplicando el valor del área urbana. En ambas áreas, las tasa de analfabetismo femenino era bastante mayor que la masculina, y la diferencia se ha mantenido entre 1997 y 1999.

Por otra parte el 82.1% de la población rural mayor de 10 años contaba con un máximo de educación primaria; mientras que el área urbana más del 50% había superado ese nivel de estudios”<sup>13</sup>.

La asistencia escolar de los niños y niñas en edad de estudiar es menor en el área rural que en la urbana (ver cuadro 8)

---

<sup>13</sup> Informe sobre Desarrollo Humano; El Salvador 2001/comp. William Adalberto Pleitez Rodríguez. 1° Ed. San Salvador, El Salvador. Programa de las Naciones Unidas, para el Desarrollo, P:N:U:D: 2001, P{ag. 128,129.

**Cuadro 8**  
**Tasas de Asistencia escolar por área geográfica y sexo, 1999**  
**(en porcentajes)**

Grupo	Urbana			Rural		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombre	Total
4 a 6	60	58	59	34	35	35
7 a 9	93	93	93	82	80	81
10 a 12	96	94	95	83	87	85
13 a 15	86	86	86	62	71	66
16 a 18	63	65	64	29	38	34
Total 4 – 18 años	79	78	79	59	62	60

Fuente: Encuesta de Hogares Propósitos Múltiples, 1999 DIGESTYC, Ministerio de Economía.

En el cuadro anterior se puede observar que la tasa de asistencia en ambas áreas hay niños y niñas que entran tarde al sistema educativo. Así mismo, se puede observar que la tasa disminuye a partir de los 13 años, y que esta disminución es más importante en el área rural, evidenciando una deserción, temprana del sistema.

En consecuencia el sistema exige a la educación que se prepara al individuo para la incorporación al mundo del trabajo y la vida pública.

Ante esta situación el Ministerio de Educación desarrolla un proceso de Reforma Educativa, cuyo objetivo es más y mejor educación para todos, mejorando la calidad de enseñanza, mediante la actualización de contenidos,

descentralizando la gestión de oportunidades, desarrollando y difundiendo innovaciones tanto como curriculares como pedagógicas, así también metodológicas y administrativas.

“El Ministerio de Educación con el propósito de acercar los servicios educativos al centro escolar y satisfacer de esta manera sus principales necesidades, especialmente en la educación parvularia básica, ha impulsado programas orientados a descentralizar dichos servicios, mediante la puesta en prácticas de estrategias de administración del servicio con participación de la comunidad; tales como los programas: EDUCO, Fondos Educativos Distritales (FED), Fondos Educativos Escolares (FEE), Mantenimiento Preventivos y Escuela Modelos de Desarrollo Educativo entre otros”<sup>14</sup>.

Un factor importante para la ejecución de dichos programas han sido las organizaciones de base de los Centros Escolares: Consejo de Maestros, Sociedad de Padres de familia y el Consejo de Alumnos.

Las evaluaciones realizadas a éstos diferentes programas educativos, han demostrado que la administración de los de los servicios con la participación de la comunidad, apoya el desarrollo del Proceso de Enseñanza Aprendizaje al proveer de recursos más apropiados y oportunos a las instituciones de acuerdo a las necesidades, promoviendo la toma de decisión en el nivel local.

---

<sup>14</sup> Reforma Educativa en Marcha: Documento III, Lineamientos Generales del Plan Decenal 1995 – 2005, Noviembre de 1995, P{ag. 17, 28.

Por lo que la calidad de educación en El Salvador está lejos de ser satisfactoriamente. Los resultados preliminares de pruebas de conocimientos en matemáticas y lenguaje muestran que los estudiantes fallan precisamente en aquellas habilidades que son fundamentales para seguir aprendiendo ya que la calidad de educación se ha deteriorado en los últimos 20 años.

Las características de las escuelas y de los procesos pedagógicos las variables que más pesan en la explicación del rendimiento de los estudiantes. Esto indica que el sistema educativo tiene en sus manos las principales herramientas para mejorar la calidad de educación. En efecto los docentes calificados, escuelas bien dotadas, estudiantes con texto, y una mayor jornada, están asociados positivamente y significativamente con el logro de los estudiantes. Este último factor es particularmente relevante si se tiene cuenta que en “El Salvador se recibe un promedio de 650 horas de clase al año, contra 1,100 en Estados Unidos, 120 en Corea, 1300 en Europa, 1500 en Japón”<sup>15</sup>.

Por lo que la Reforma Educativa impulsará una serie de medidas pedagógicas y administrativas tendientes a la mejora cualitativa incluye la revisión de los objetivos y contenidos de los programas de Enseñanza.

---

<sup>15</sup> Reforma Educativa en Marcha: Documento III, Lineamiento Generales del Plan Decenal 1995 – 2005. Pág. 117.

Al respecto el Ministerio de Educación está de acuerdo con las recomendaciones que sobre el particular proporcionará distintos factores que participan de la consulta de 1995 sobre la necesidad de establecer un sistema Nacional de pruebas de rendimiento escolar para monitorear el sistema y proporcionar la información de retorno para fines correctivos; revisar los criterios de la promoción orientada para evitar algunas distorsiones; Desarrollar en el estudiante la capacidad analítica en el espíritu investigativo; Intensificar el dominio del idioma nacional y una sólida base en matemáticas; Dar carácter lineal de los programas del tercer ciclo de Enseñanza Básica; Dotar a las escuelas de bibliotecas, laboratorios y recursos de informática, revisar los planes de información docente, ampliar y sostener permanentemente los programas de capacitación docente en Servicio.

De acuerdo con los fines, las necesidades y disponibilidades de la educación es ordenar, prever para que pueda realizarse eficientemente la tarea educativa, de acuerdo con los fines, medios y circunstancias. La organización escolar es un medio desde el punto de vista de la pedagogía política, que trata acerca del estudio de las relaciones de la educación con la vida pública, especialmente la relación entre el Estado y la Sociedad.

Para realizar los grandes fines de la educación, para que la organización tenga sustento, firmeza, funcionalidad, estabilidad, necesita apoyarse en leyes que regulen las disposiciones y disponibilidades educativas.

“La administración es esencialmente teórica, más como disciplina aplicada, es práctica, técnica, dinámica y compleja. Los elementos que conforman el proceso administrativo son básicamente tres, el humano, el estructural y el económico. La administración es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas tecnológicas e influyentes en ellas.<sup>16</sup>

En conclusión la organización escolar es la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación, y administrar es controlar y dirigir la acción educativa, es dirección, el control y el gobierno de las actividades relacionadas en el PEA. (Proceso de Enseñanza Aprendizaje)

Además el sistema necesita de un modelo para velar por el cumplimiento de las disposiciones organizativas, legislativas y administrativas, de la mejor manera posible, así como de procurar el mejoramiento profesional de los elementos que intervienen en la situación educativa.

---

<sup>16</sup> Separatas de Organización Administrativa Escolar, Págs. 23,24.

Con base a lo escrito, cuando se habla de administración siempre se debe pensar en el “hombre y mujer” y por lo tanto su marco de referencia, principio, medios y fin y su dinamismo se los da el ser humano, no solo como medio o proceso sino como meta. Por eso su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos humanos y así su sistema debe ser regidos pro normas que tenga tal base, puesto que no debe haber un verdadero esfuerzo cooperativo, permanente, si tales factores no contribuyen la médula, o lo más importante la coordinación de ideas y voluntades de acción, solo se logra en forma continua, cuando los componentes coadyuvan para alcanzar un objetivo común. La administración establece un sistema de labor conjunta, en el cual cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad que influye positiva o negativamente según su participación en el logro de los objetivos comunes.

“Brook Adams, define la administración como “la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con secuencias conflictivas en un solo organismo para que ellos puedan operar como una sola unidad”.

Y tal capacidad no se puede lograr sólo a través de la práctica, sino que demanda un buen conocimiento acerca de los principios sobre los cuales descansa la administración como ciencia, que trata justamente de dar las bases

filosóficas, administrativas y los métodos adecuados científicos, para evitar los conflictos sociales”<sup>17</sup>

En realidad la administración educativa actúa directa o indirectamente sobre el conjunto de individuos que imparte o reciben enseñanzas en cualquier nivel del sistema educativo. Con lo que permitirá un correcto funcionamiento de la administración educativa siendo necesario una buena coordinación en sus diversos órganos y sus funciones. “En la administración educativa, se han presentado diversos obstáculos que no han permitido un cambio total en toda la estructura administrativa de los Ministerios de Educación”. Entre dichos obstáculos pueden mencionarse los siguientes:

- a) La actitud tradicional hacia el centralismo, tanto de los jefes como de los subalternos.
- b) Presencia de los estratos tradicionales que se oponen al cambio, tanto en la administración pública en general, como en la administración educativa, en particular.
- c) Falta de preparación del personal para comprender el cambio realizado.

---

<sup>17</sup> Brook Adams, The Theory of Social Revolution (Nueva York Mcmillan, 1913) Pág. 207-208 citado Leonard D. White Introduction to the study of Administration Pág. 24



- d) Carencia o falta de aplicación de un estatuto del empleado público que garantice sus actuaciones y por consiguiente, lo establezca en sus funciones.
- e) Carencia de una reglamentación adecuada que regule y coordine las actividades de las instituciones educativas y del personal.
- f) Falta de reglamentación interna en muchos organismos de los Ministerio de Educación.
- g) Falta de manuales sobre administración, tanto de procedimientos y métodos como de responsabilidades.

“Aún cuando la estructura administrativa de muchos ministerios de educación se considera teóricamente bueno para que sea efectiva” deberán tomarse dos medidas administrativas importantes:

- a) Delegación de responsabilidades y autoridad, no es posible la descentralización de la administración educativa sino se delega responsabilidad en los empleados subalternos. Según la autoridad supone disciplina. Ésta sólo puede lograrse mediante jefes capaces, dinámicos y responsables.
- b) Delimitación de líneas de autoridad y campos de jurisdicción.

Tienen como propósito introducir y mantener la racionalidad, la coordinación, la continuidad y la eficiencia técnica de la gestión administrativa de la educación.<sup>18</sup>

Así es como la administración adquiere ser verdadero significado naturaleza e importancia al constituirse en un proceso necesario a todos los esfuerzos colectivos, bien sean ellos públicos o privados grandes o pequeños, y a pesar de que en cada caso ese proceso científico puede variar de objeto y forma según sean las circunstancias que se presenten.

Desde este punto de vista la estructura organizacional y funcional que representan las instituciones al nivel de educación media, requiere de una metodología que se caracteriza por: aplicación de estrategias a partir de problemáticas significativas extraídas del contexto histórico y social.

Sin embargo, la estructura organizacional que presentan las instituciones en el ámbito de educación media se encuentran en crisis, lo cual se evidencia en los problemas siguientes.

---

<sup>18</sup> Administración y Organización Educacional un enfoque conductista (La calidad de una acción)  
Autor Benjamín M. SANCHS . PÁG. 104.

**DIAGRAMA DE UBICACIÓN DE LA  
MUESTRA INSTITUCIONAL**



## **SAN SALVADOR**

- Instituto San Luis
- Instituto Nacional de Soya pango
- Colegio Aníbal Ponce
- Instituto Nacional de Ayutuxtepeque

## **CABAÑAS**

- Instituto Nacional Walter Denninger
- Colegio Henry Ford
- Liceo Raúl Contreras
- Colegio Santa Isabel

## **LA LIBERTAD**

- Instituto Nacional del Puerto de la Libertad
- Colegio Hugo Lindo Olivares

## **SAN VICENTE**

- Instituto Nacional de San Idelfonso
- Instituto Nacional del Municipio de Verapaz
- Instituto Nacional de Guadalupe

Desde el punto de vista institucional los Centros Educativos visitados como son; Instituto San Luis en el Municipio de Soya pango (INSO); Instituto Nacional del Soya pango; Colegio Aníbal Ponce de Soya pango; Instituto Nacional de Ayutuxtepeque, todos del Departamento de San Salvador; Instituto Nacional Walter Denninger; Colegio Henry Ford; Liceo Raúl Contreras; Colegio Santa Isabel, del Departamento de Cabañas; Instituto Nacional del Puerto de la Libertad; Colegio Hugo Lindo Olivares del Puerto de la Libertad; Instituto Nacional de San Idelfonso; Instituto Nacional del Municipio de Verapaz; Instituto Nacional de Guadalupe del Departamento de San Vicente.

Se consideran como un sistema, ya que están compuestos por dos entre sí en busca de alcanzar los mismos objetivos: Cada institución comprende diferentes áreas como son: Área Social y Formativa.

Las instituciones educativas se clasifican como un sistema abierto ya que se establece relación con otras instituciones como la comunidad educativa (alumnos y padres de familia) y el mismo MINED.

Estas instituciones educativas trabajan en la Formación de jóvenes por lo que les es necesario el apoyo y coordinación con otras organizaciones con el fin que les permita ampliar el servicio a los beneficiarios / as, para ello cada uno de los Centros Educativos mencionados a dado a conocer sus

diferentes proyectos con el MINED recibiendo así apoyo para el desarrollo de su trabajo.

La visión de cada una de las instituciones es dar Cobertura y Formar con calidad educativa a la población de sectores Urbanos y Rurales desarrollando Programas educativos, participativos y sostenibles y luego incorporar a ésta población a una vida de desarrollo productivo.

La misión de cada una de las instituciones educativas es trabajar en coordinación con el MINED por una educación para el desarrollo generando así oportunidades educativas sostenibles formales altamente especializadas que promuevan un proceso permanente de cambio y de participación de hombres y mujeres para el mejoramiento de su calidad de vida y la conformación de una sociedad democrática con equidad y justicia social.

En cuanto a implementación normalmente en las instituciones educativas mencionadas se implementan un reglamento el cual consta de objetivos, metas, políticas, estrategias y lineamientos.

Este reglamento permite un mejor funcionamiento organizativo de cada institución.

Abordando aspectos que son: Horarios de trabajo, vacaciones, derechos y deberes. Todo el personal Docente que labora en cada una de

las instituciones tiene el derecho y el deber de velar porque el reglamento interno se cumpla de tal manera que se pueda sentir un ambiente agradable y armonioso en cada institución.

En cuanto a implementación tenemos todas las instituciones que cuentan con un CDE (Consejo Directivo Escolar) el cual está integrado por el Director, dos maestros, dos padres de familia y dos alumnos. Teniendo como principal función la calidad formativa de la institución y la realización de los diferentes proyectos que tiene cada institución.

Con respecto a su implementación tecnológica en lo que se refiere a material educativo y equipo audiovisual, cada institución educativa cuenta con lo siguiente:

Programas educativos y otros materiales educativos necesarios para cumplir los requerimientos del MINED.

- Equipo Audiovisual
- Computadoras
- Impresoras
- Máquinas de escribir
- Fotocopiadoras
- Ventiladores
- Lámparas de techo

- Conmutador
- Oasis
- Sillas Rotativas
- Escritorios
- Mesa y sillas para reuniones
- Retroproyectores
- Pizarras para Retroproyectores
- Lámpara para escritorio
- Archivero
- Televisor
- VHS
- Proyector
- Rota folios
- Engrapadoras
- Perforadores
- Cassette
- Grabadoras
- Papel Bond
- Cartulina
- Plumones de Pizarra



- Plumones para papel
- Jugos de sala
- Biblioteca
- Pizarras acrílicas y de madera
- Equipos de aseo
- Escobas Trapeadores
- Jabones
- Papel higiénico
- Basurero
- Servicios Sanitarios, Etc.

Todos los materiales como el equipo audiovisual en su mayoría está distribuidos adecuadamente en las áreas que las necesiten para desarrollar con eficiencia el proceso de cada uno.

A la infraestructura que presenta con respecto a cada una de las instituciones es apropiada.

La fundamentación esta basada en la observación realizada en las instituciones educativas y así también con respecto a la infraestructura, en la cual se verificó que las aulas eran suficientes para la demanda institucional. En cuanto al nivel administrativo ésta es la planificación en la que cada Centro

Educativo planifica sus actividades de acuerdo a los objetivos que se pretenden alcanzar con el propósito que se cumpla de la mejor forma y que orienten todas aquellas acciones y actividades que contribuirán a una mejor administración y desarrollo del personal docente.

En cuanto a la estructura organizativa de cada institución educativa, está integrado por diferentes niveles jerárquicos y de igual forma existen diferentes niveles de autoridad, responsabilidad y coordinación. Por ejemplo el director es la autoridad máxima de la institución, siendo sus funciones, primeramente representar al Centro Educativo, hacer cumplir las normas, gestionar cualquier tipo de apoyo para la institución y coordinar las diferentes actividades.

Subdirector, es el encargado de coordinar el funcionamiento normativo y disciplinario de la institución, asumir funciones cuando falta el director, promover relaciones institucionales.

El CDE el cual es el principal apoyo para el director ya que es el encargado de tomar decisiones para el mejoramiento institucional.

Los maestros son la base fundamental de cada Centro Educativo ya que su principal función es formar; enseñar y orientar de la mejor manera posible a los estudiantes.

En cuanto a la motivación del personal se respetan las opiniones, sugerencias de cada uno, y se trata que exista armonía entre los maestros y el director ya que se respira un ambiente agradable y tranquilo.

Además a los alumnos/as les servirá para conocer el proceso de formación y las estrategias que se implementan a nivel institucional.

La institución al ser participe de la implementación de un modelo de calidad en la estructura organizacional y funcional tendrá un impacto significativo.

El equipo al verificar que en las instituciones no se implementa una estrategia de calidad, considera que la investigación que se esta realizando, contribuirá en proporciona lineamientos generales que podrán ser tomados para la implementación de una estrategia de calidad institucional.

## **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Qué componentes y elementos ayudarían a mejorar la calidad estructural organizacional y funcional de los centros educativos a nivel de educación media del distrito 07 –01 de la zona central?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **13.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar aquellos componentes y elementos de un sistema que aumente la capacidad de gestión en los institutos de educación media del distrito 07-01.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar los procesos administrativos y organizativos que necesariamente habrá que implementar para aumentar la capacidad de gestión de los institutos de Educación Media del distrito 07-01.

## **JUSTIFICACIÓN.**

La investigación que se expone a continuación contribuirá a mejorar la estructura organizacional y funcional de los institutos de Educación Media del distrito 07-01; con lo que se pretende la calidad de enseñanza y aprendizaje que demanda la actual reforma educativa de El Salvador implementada por el ministerio de educación para fortalecer el proceso administrativo.

Al mejorar la calidad estructural organizacional y funcional de los centros educativos a nivel de media, se conocerá la calidad institucional que posee cada uno, detectando las fallas y proponiendo a su vez como mejorarla.

Los beneficiarios directos de la investigación es toda la comunidad educativa en general (director / as, docentes alumnos/ as, padres y madres de familia.

Al director dicha propuesta le servirá para orientarse y conocer el proceso a seguir en la administración, para lograr de manera eficaz o el buen funcionamiento de la institución; así también en quién apoyarse para la ejecución de proyectos, planes y programas en beneficios de las mismas.

A los docentes les servirá para desarrollar nuevas estrategias que conlleven a obtener una educación de calidad en su distrito..

A padres y madres de familia la propuesta les servirá para conocer la calidad educativa de los diferentes centros educativos objeto de esta investigación

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 MARCO HISTORICO:

A lo largo de la historia los sistemas educativos de los diferentes países han empleado medidas que puedan garantizar una mejor calidad en la educación. Su progreso y su quehacer en el desarrollo de la sociedad le ha permitido a dicho sistema, buscar las mejores formas de control y supervisión sobre los procesos educativos. Estos si bien es cierto está regido por las condiciones sociales, la razón fundamental estriba que dicho sistema de control ha evolucionando y ha perfeccionado el proceso docente educativo y el desarrollo de la formación del estudiante.

En 1968 bajo el liderazgo del entonces Ministerio de Educación Walter Béneke, un intelectual formado en Europa y con una larga experiencia diplomática en Japón tenía idea clara sobre las grandes necesidades educativas del país. “El gobierno del General Fidel Sánchez Hernández promovió un complejo proceso de cambios en el sistema educativo del país. Esta reforma se proponía orientar directamente la educación hacia el desarrollo económico y social, al reconocer la importancia de educar a la población salvadoreña para impulsar al país hacia la industrialización”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Reforma Educativa en Marcha, un vistazo al pasado de la educación en El Salvador. Documento I Ministerio de Educación, Gobierno de El Salvador. 1995, Pág. 42

“Sin embargo la actitud de Béneke un tanto confrontativa especialmente con el sensible gremio magisterial hizo que aquella reforma fuera rodeándose de mitos y leyendas negras”.<sup>20</sup>

Por lo que cuestiones ajenas al proceso y fallas humanas, fueron atribuidas a la reforma, en la que “El Gremio Magisterial” se sintió vulnerado por autoridades competentes y se fue gestando un pernicioso modelo de relación confrontativa.

Algunos de los cambios más relevantes de la reforma del 68 fueron los siguientes:

Se estableció el concepto de Educación Básica de nueve años sub-dividida en tres ciclos, siendo una de las acciones preferentes de esta reforma “La expansión de la educación Básica”.

Esta fue una estrategia para erradicar el analfabetismo promoviéndose la apertura de escuelas en el área rural y además un mejor uso en las áreas urbanas, se dio un amplio programa de construcción de escuelas por todo el país, bajo los modelos 3.3.3 (tres aulas, tres maestros y seis grados) y 5-5-9 (cinco aulas), cinco docentes, nueve grados) programas que llamo tanto la atención internacional, que el organismo CONESCAL (Centro Regional de

---

<sup>20</sup> Reforma Educativa en Marcha, un vistazo al pasado de la educación en El Salvador. Documento I de Educación, Gobierno de El Salvador 1995; Pág. 42

Construcciones Escolares para América Latina y el Caribe) dedicó el número 31 de su revista al programa de construcciones escolares, que también construyó 40 institutos de educación media, círculos estudiantiles y el edificio de la TVE.”.<sup>21</sup>

Otro de los componentes de la Reforma del 68 fue:

Diversificación y cambio estructural de la Educación Media.

La educación Media aumentó a tres años posteriores a la básica ofreciendo una serie de modalidades en las cuales se pretendió aportar cierto nivel de calificación vocacional.

La expansión de la Educación Media se dio hacia el área de servicios como:

- Hostelería, turismo, comercio, salud, y hacia la productividad agropecuaria (agrícola, navegación y pesca).

Otro componente fue:

## LA REFORMA CURRICULAR

Se modificaron los planes y programas dentro de un esquema que comprendió contenidos, objetivos, actividades y sugerencias metodológicas

---

<sup>21</sup> Reforma Educativa en Marcha, un vistazo al pasado de la educación en El Salvador. Documento I de Educación, Gobierno de El Salvador 1995; Pág. 44,46



También se incorporó el recurso tecnológicos de la Televisión Educativa, trasmitiendo programas de apoyo a casi todas las aulas de tercer ciclo de todo el país (7°, 8° y 9° grados)

Este programa fue evaluado por la “Universidad de Stanford”, y contacto ventajas comparativas de orden cualitativo en las aulas.

También se estableció el programa de “Bienestar Estudiantil” con el objetivo “Que permitiera la canalización de la energía juvenil hacia que haberes constructivos y de desarrollo humano”<sup>22</sup>

El núcleo de éste programa fueron los círculos estudiantiles, en los cuales los jóvenes encontraban un lugar donde explotar sus energías hacia actividades constructivas se construyeron los círculos de San Salvador, San Miguel, Santa Ana, Ahuachapán y Sonsonate.

También se creó el programa “Bienestar Magisterial” como incentivo profesional, teniendo como prioridades:

- ◆ Atención a Salud
- ◆ Recreación y Arte, ya que antes de la reforma la salud de los maestros / as, era precaria no se daban medicamentos, por lo que se contrató los servicios al Hospital de ANTEL.

---

<sup>22</sup> Reforma Educativa en Marcha, un vistazo al pasado de la educación en El Salvador. Documento I Ministerio de Educación, Gobierno de El Salvador 1995; Pág. 48.

## REFORMA ADMINISTRATIVA

En cuanto a la situación “Administrativa” del Ministerio de Educación era verdaderamente caótica. Por lo menos 21 unidades ejecutivas dependían directamente del Ministro”.<sup>23</sup>

Directamente del Ministro dependían organizaciones como la Dirección General Primaria con más de 20,000 Subalternos, pasando por unidades docentes como la escuela de trabajo, el parque zoológico como pocos empleados. El cambio que se dio fue la organicidad a tanta dependencia, se agruparon todas esas divisiones bajo unas pocas direcciones generales como estas:

- ◆ Administración
- ◆ Educación, cultura y planificación, la cual con ciertos cambios se observan aún hasta la fecha. Además se benefició de gran manera el sector cultura,
- ◆ cuando se crearon las divisiones del Patrimonio Cultural, Natural y Artes.

En todos estos “cambios citados no se consideró, ningún proceso de descentralización, salvo la supervisión que ya estaba diseminada en cien

---

<sup>23</sup> Reforma Educativa en Marcha, un vistazo al pasado de la educación en El Salvador. Documento I Ministerio de Educación, Gobierno de El Salvador 1995; Pág. 48.

circuitos escolares”<sup>24</sup>

Se denominaba circuito escolar a la demarcación geográfica que constituye el campo de acción de cada uno de los supervisores docentes.

Anteriormente esta delimitación obedecía al criterio de división político administrativa que presenta nuestra República y así había delegados escolares en cada cabecera de distrito.

Esta organización no permitía desempeñar una labor verdadera de supervisión. En algunos casos era limitadísima la acción supervisora “por lo que un sub delegado tenía que cubrir gran porción territorial y gran número de profesores”<sup>25</sup>, 500 por ejemplo en el caso del circuito de San Salvador y se producía una desatención por insuficiencia de recursos humanos y materiales, en tanto que en otros circuitos que, solo tenía 60 profesores, indica sub utilización de los recursos.

Por otra parte la organización administrativa del personal hacía a veces más complicada, la gestión de comunicación y coordinación y la coordinación de las actividades. Cada subdelegado dependía del delegado escolar ubicado en la cabecera departamental, éste dependía del delegado de zona y éste último del inspector general.

---

<sup>24</sup>Reforma Educativa en Marcha, un vistazo al pasado de la educación en El Salvador. Documento I de Educación, Gobierno de El Salvador 1995

<sup>25</sup> Documento 23 de la Reforma Educativa, Supervisión Escolar, MINED, El Salvador C:A: 1973

Para superar estas etapas se hizo una organización con criterio más funcional tratándose en primer lugar una demarcación de circuitos escolares. Los cuales surgen con los criterios siguientes:

a-) Prescindir de la división político administrativo del país, al delimitar las jurisdicciones escolares y tomar de referencia para la organización, la ubicación de las escuelas y su facilidad de acceso a los lugares sedes de supervisión.

b-) Ubicar las sedes de supervisión en ciudades, poblaciones o comunidades que sirven de núcleo al circuito escolar y que ofrecen facilidad de transporte y otros medios de comunicación desde todos y cada uno de los puntos incluidos en el circuito escolar.

c-) Tomar en cuenta para agrupar a las escuelas alrededor de su sede, una distancia media de 20 kilómetros entre la sede de supervisión y la escuela.

d-) Distribuir la cantidad de 3,140 escuelas entre las sedes de supervisión, y en lo posible, incluir como componente del circuito escolar entre 20 y 35 escuelas urbanas y rurales.

d-) Considerar la cantidad de 15,800 maestros y tratar de que cada circuito escolar tenga de 150 a 160 maestros como máximo.

---

Otro de los cambios en cuanto a la formación docente fue la “Fundación de la Ciudad Normal Masferrer” ya que (sesenta y siete) escuelas normales competían por la matrícula y más de diez mil graduados se encontraban sin trabajo; por lo que las escuelas normales como la “España”, “Izalco”, “Ciudad Arce”, “Suchitoto” se habían quedado con pocos alumnos; Mientras que muchas personas vieron en la fundación de escuelas normales privadas el negocio del siglo.

“Entre tanto en el Valle de San Andrés yacía un complejo de más de 15 edificios ( de distintas épocas de construcción), parte de ellos estaban destinados a una escuela normal”<sup>26</sup>

Con la Reforma desaparecieron todas las normales (públicas y privadas) fundándose en el inmenso complejo de la Ciudad Normal “Alberto Masferrer” cumpliéndose en el las funciones como:

- ❖ La formación inicial de maestros con mayor regulación.
- ❖ Asumió la capacitación de maestros de tercer ciclo en nueve meses, vinculándola con la innovación de la T.V.E. (Televisión educativa).
- ❖ Fue la primera sede de la T.V.E.
- ❖ Sumió la capacitación de supervisores de en cursos de nueve meses con el apoyo de la Universidad de Panamá.

---

<sup>26</sup> Reforma Educativa en Marcha, un vistazo al pasado de la educación en El Salvador. Documento I de Educación, Gobierno de El Salvador 1995; Pág 50

- ❖ Organizó y fue la sede de la escuela de Educación Física, la cual tuvo el apoyo de la misión japonesa.

El Director fundador de “Ciudad Normal” fue Gilberto Aguilar Avilés, fundándose la escuela de Educación Física, en ese entonces a la docencia de la Educación Física, se llegaban a partir de la práctica en el campo deportivo.

Esta escuela se fundó “con una misión de unos 15 jóvenes japoneses y fue adscrita al gran complejo de la ciudad normal”,<sup>27</sup> muchos jóvenes salvadoreños ingresaron a esta rama docente con estudios prácticos de dos años.

También se fundó el Instituto Tecnológico Centro Americano, con el propósito de “consolidar la educación superior no universitaria, construyéndose en Santa Tecla un notable complejo de edificios para el Instituto Tecnológico Centro Americano, con la cooperación técnica y financiera de Gran Bretaña”,<sup>28</sup> viniendo de este país el primer director y su equipo técnico de docentes impartiendo durante los primeros años cursos de capacitación a docentes técnicos de Nicaragua.

---

<sup>27</sup> Reforma Educativa en Marcha, un vistazo al pasado de la educación en El Salvador. Documento I de Educación, Gobierno de El Salvador 1995; Pág. 52,53.

<sup>28</sup> Reforma Educativa en Marcha, un vistazo al pasado de la educación en El Salvador. Documento I de Educación, Gobierno de El Salvador 1995; Pág. 52, 53

“La reforma educativa de 1968 logró simplificar y reducir la gran cantidad de oficinas que dependían directamente del despacho ministerial”.<sup>29</sup>

Se ordenó la estructura bajo unas cuatro direcciones, pero no tuvo mayor alcance en la línea de la desconcentración y de descentralización que son;

“Allá por los 70 hubo algunas acciones para asignar el mantenimiento de mobiliario escolar a nivel de la comunidad.

“En el marco de los ámbitos económicos y políticos de 1979 en adelante, se operaron tres reformas básicas: La Reforma Agraria, Bancaria y de Comercio Exterior”.<sup>30</sup>

En este marco de cambios en sector Educación puso en marcha un programa de desconcentración, interferidos por la incertidumbre y el pesimismo provocados por la confrontación bélica, política de ese entonces.

Se inició el proceso de desconcentración, es decir la atribución de poderes propios de una escala superior a organismos inferiores. Aunque había muy poca capacidad regional o local para asumir con eficiencia las funciones delegadas. Era de esperarse también que este proceso no iba depurando lo que quizá se estarían trasladando a otros niveles de la misma ineficiencia del nivel central, pero era necesaria la regionalización.

---

<sup>29</sup> Reforma Educativa en Marcha, un vistazo al pasado de la educación en El Salvador. Documento I de Educación, Gobierno de El Salvador 1995; Pág. 50

<sup>30</sup> Reforma Educativa en Marcha, un vistazo al pasado de la educación en El Salvador. Documento I de Educación, Gobierno de El Salvador 1995; Pág. 53

Se establecieron tres regiones: Central, occidental y oriental.

“ANDES (Asociación Nacional de Educadores Salvadoreños) observó el proyecto por considerar que estaba dirigido a desarticular el nivel organizativo alcanzado por los docentes, consideró que tendrían como efecto la pérdida de acceso a los niveles de la dirección política”<sup>31</sup> No fue sino hasta Agosto de 1982, cuando los cambios tuvieron sanción legal mediante el acuerdo 2736, del ejecutivo. La subdivisión regional fue ampliada por oficinas subregionales tales como:

Central Metropolitana, Central Norte (Chalatenango); Occidental Norte(Santa Ana); Sur Occidental (Sonsonate); Paracentral Oriente (San Miguel).

A su vez las escuelas fueron agrupadas alrededor de núcleos bajo un director. Contando al menos con unos 355 núcleos en el país.

“Según Orellana el movimiento Centrífugo que se aplica en 1981 llegó con retardo por razones del movimiento del sentido contrario”<sup>32</sup> por lo que el proyecto desplegó en situaciones muy negativas, ya que un alto número de escuelas cerró, había altas cifras de docentes destacados en regiones centrales, así también importantes cantidades de servicios y abandono de docentes.

---

<sup>31</sup> Orellana, Opus Cit.

<sup>32</sup> Orellana, Pólux Cit.



Un efecto inmediato y muy perceptible de aquella medida fue la hipertrofia de la burocracia. El personal administrativo aumenta en un 605 de 1976 a 1982. En los niveles regionales se produjo una estructura paralela de autoridades con problemas de multiplicidad de mandos, riesgos de conflictos y propensión a eludir responsabilidades; y resultaba paradójico que aquellos administrativos aumentaban notablemente en un período en el que se reducían los presupuestos de educación.

El proyecto de desconcentración tuvo una cierta mejora en la relación escuela - comunidad. En la medida en la que se consolidaba el proceso también aumentaba la Burocracia, centenares de maestros / as desplazados o con interés de traslado, se iban adscribiendo como colaboradores de los directores de núcleo o de los muchos funcionarios regionales. Las regiones reproducían a menor escala los compartimentos técnico - administrativo del nivel central.

La Reforma de 1968 no pudo dar los frutos proyectados, debido al clima de confrontación creciente de los 70, cuya agudización llevó hasta el conflicto bélico en los 80. La Escuela Normal Alberto MasFerrer se convirtió en un lugar de organización y resistencia de profesores por lo que fue cerrada en 1980.

“La situación de la educación en El Salvador se deterioró gravemente durante la década de 1980. En la Educación Básica, Tercer ciclo y Bachillerato, la calidad no alcanzó a cumplir ni siquiera el objetivo mínimo de alfabetizar a la población, por no hablar de exigencias más complejas como las orientadas a hacer de los alumnos personas reflexivas y conscientes de sus derechos y deberes”.<sup>33</sup>

Los requisitos de la región bancaria tradicional; que ponía el énfasis en la memorización de los contenidos ofrecidos por los profesores en las clases no se cumplieron.

## CRISIS DEL SISTEMA EDUCATIVO

El deterioro y la crisis del sistema educativo era casi total; ya que la formación de los maestros / as había decaído, aunque más lo había hecho su interés y su compromiso con la sociedad. En las zonas conflictivas la infraestructura de la escuela había quedado destruida por la guerra o debido al abandono, la mala administración o la corrupción existente en las zonas no conflictivas; no existían libros de texto adecuados ni en casos de ser

---

<sup>33</sup> Enciclopedia de El Salvador, Volumen I. Grupo Editorial Océano, Pág. 348

elaborados, quien los pudiera desarrollar en el marco del programa escolar que se adaptara a las necesidades e intereses para los estudiantes. Las familias más pobres no podían enviar a sus hijos a la escuela por falta de medios (cuadernos, ropa, zapatos, etc.) también por los peligros que ocasionaban los enfrentamientos armados.

Al deterioro del sistema de educación pre universitario se añadía la proliferación sin ningún criterio de calidad académica de universidades privadas a lo largo y ancho del país. No solo se devaluaron los títulos universitarios sino que más grave aún, se devaluó la calidad de los profesionales graduados en la mayor parte de las universidades privadas, cuyo aporte de la superación de la crisis del sistema educativo era nulo.

“Los esfuerzos por ampliar los servicios educativos y mejorar la calidad educativa se vieron afectados por la intensificación del conflicto armado al principio de la década de los ochenta”.<sup>34</sup> Las prioridades de política gubernamental estuvieron crecientemente influenciadas más por la dinámica de la guerra civil, enmarcada en el contexto de crisis centroamericana y no por una visión de desarrollo nacional. La inversión en los sectores sociales, incluyendo la inversión en educación disminuyó severamente en términos relativos.

---

<sup>34</sup> Ministerio de Educación. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia.

Los proyectos educativos estuvieron teñidos de la Polarización Social, y la educación nacional se hundió en un proceso de desorganización administrativa, irrelevancia de los procesos de cambio curricular impulsadas inmediatamente después de la reforma del 68, desaceleración del crecimiento de la cobertura de los servicios educativos y pérdida sistemática de la calidad en todos los niveles de la educación.

La situación institucional del Ministerio de Educación, se caracterizó por múltiples debilidades en la capacidad administrativa y gerencial, fragmentación y burocratización de las unidades técnicas, carencia de personal calificado y grandes ausencias en lo que se refiere a la planificación, supervisión e información. “El magisterio, como manifestación institucional, también llegó a carecer de la debida calidad en el desempeño profesional”.<sup>35</sup>

Por otra parte los organismos sindicales desarrollaron acciones radicalizadas por intereses particulares y políticos.

En la década de 1970 se genera en el país una situación de intensa conflictividad social y política. Tal situación se vinculaba directamente no sólo con el empeoramiento de las condiciones de vida de los sectores populares (obrero, campesino, vendedores de mercado, habitantes de tugurios), sino de la exclusión política de la que hicieron gala los gobiernos

---

<sup>35</sup>Ministerio de Educación. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia

del coronel Arturo Armando Molina y el General Carlos Humberto Romero, estos militares llegaron al poder tras sendos fraudes electorales en 1962 y 1967 respectivamente.

En estos acontecimientos políticos tubo un papel protagónico la Unión Nacional Opositora (ONU), Coalición integrada por el Partido Demócrata Cristiano (PDC), el Movimiento Nacional Revolucionario (MNR) y la Unión Democrática Nacionalista (UDN). La UNO sin duda alguna el más importante frente político electoral de la historia contemporánea de El Salvador, expresaba la demanda de democratización y resistencia al militarismo de la sociedad salvadoreña y también representaba una alternativa relativamente pacífica a la espiral de violencia que se esperaba del país.

En las elecciones presidenciales de 1972, la UNO llevo como candidato al Ing. José Napoleón Duarte, mientras que el Partido de Conciliación Nacional (PCN) consagro al coronel Arturo Armando Molina, declarándose vencedor al candidato del PCN. Esto se tradujo en distintas expresiones de rechazo popular, el 25 de marzo de 1972 un alzamiento militar liderado por el coronel Benjamín Mejía obtuvo el apoyo de los comandantes de los principales cuarteles de San Salvador y dispuso paso a enfrentamientos armados entre los militares rebeldes y los sectores leales del ejército. El alzamiento fracaso y

además de muertos y heridos condujo al exilio del Ing. José Napoleón Duarte y otros líderes de la oposición.

El fraude electoral legitimo gobiernos militares a lo largo de la década de los 70, entorno de 1978 una nueva jornada de organizaciones se planteo la lucha contra la represión entre sus objetivos prioritarios. En la imagen de 1978 se dio la lucha urbana como preparación de la guerra de guerrillas.

Un amplio sector de la iglesia católica abandonó la tradicional postura mediadora para tomar partido a favor de las clases populares en especial al campesinado.

Las organizaciones político – militares mantuvieron una estrategia mixta. La Universidad de El Salvador se convirtió en un foco de agitación permanente que nutrió los cuadros dirigentes de las principales organizaciones.

La unificación de todas las organizaciones guerrillera en los años 80 en un mando conjunto aumentó la efectividad de los ataques obligando al ejercito a multiplicarse en sus operativos de contrainsurgencia, emprendiéndose una campaña de violencia y terror dirigida contra toda organización o persona que se percibiera como remotamente asociada a la izquierda revolucionaria.

A finales de los 80 los grupos organizados de la izquierda prepararon la llegada del nuevo año, el 10 de enero de 1981 el FMLN, lanzó la ofensiva final destinada a provocar un levantamiento popular que condujese al

derrocamiento de la Junta Revolucionaria de Gobierno lanzándose una contra defensiva militar que obligo al FMLN a internarse en las escasas zonas montañosas del país, especialmente al norte de los departamentos: Chalatenango y Morazán, iniciándose una guerra civil durante la cual los contendientes implementaron tácticas de guerra con el objeto de lograr una victoria definitiva.

Durante los mandatos de José Napoleón Duarte primero en la Junta Revolucionaria de Gobierno y después como presidente constitucional de la republica (1984-1989), se implemento la estrategia contrainsurgente guerra de baja intensidad que fue auspiciada por el gobierno de Estados Unidos.

Cuando Duarte dejó la presidencia legó a Alfredo Cristiané triunfador como candidato del partido Alianza Republicana Nacionalista de El Salvador (ARENA) en las elecciones de marzo de 1989, no sólo un expediente de buenas relaciones con el gobierno de Estados Unidos, sino un ejercito bien entrenado y pertrechado con grandes sumas de dinero concentrado en manos de sus principales jefes por su parte el FMLN se convirtió en una guerrilla poderosa capaz de enfrentarse a un ejercito de más de 50000 hombres, asesorados, entrenados y financiados por Estados Unidos.

De forma progresiva el FMLN emprendió un proceso de estructuraciones internas que compactaron cambios significativos en sus planteamientos

estratégicos en ese escenario el FMLN transitó con grandes dificultades, debates ideológicos políticos y de lucha revolucionaria por el poder político del Estado.

La ofensiva lanzada por los insurgentes en 1989 puso de manifiesto no sólo un triunfo militar definitivo de cualquiera de los bandos estaba cercano, sino que los cortes económicos de la guerra hacían inviable cualquier propuesta de desarrollo económico y social. El consenso sobre la inviabilidad de la guerra al igual que la buena voluntad y el empeño puesto por las comisiones negociadoras impulso una ronda de negociaciones que culminaron en enero de 1992 con la firma de los acuerdos de paz.

Los acuerdos de paz de New York (1991) y Chapultepec (1992) constituyeron un punto de partida fundamental para el nuevo proyecto de nación, la república democrática que el FMLN hizo suyo en los doce años de guerra civil.

A finales de 1991, tanto el FMLN como el gobierno salvadoreño, a cuya cabeza estaba Alfredo Cristiani, ultimaban detalles para firmar los documentos que terminarían con la guerra civil y que sentarían las bases para una reforma política y económica del país con vista a superar los desequilibrios estructurales que desencadenaron el conflicto.



El 16 de enero de 1992 se firmaron los acuerdos de paz con lo que se aseguró una nueva fase del proceso de transición democrático iniciado al principio de la década de los 80.

Desde 1992, la sociedad salvadoreña posee los acuerdos de paz como una instancia normativa, orientada a medir los ritmos de su desarrollo sociopolítico institucional económico.

Al finalizar el conflicto armado, también hay una reconversión de la institucionalidad política del país, dando apertura de espacios para la reconciliación nacional; por los que los programas nacionales comienzan a enfocarse en la reconstrucción del país, la concertación como vía de solución del conflicto y se prioriza la inversión en los sectores sociales.

Dentro de ese contexto las autoridades comienzan a conocer la dura realidad del quehacer educativo desarrollándose así los primeros diagnósticos empíricos, los cuales daban como resultados datos significativos sobre la situación. Por lo que hubo la necesidad de buscar alternativas de solución.

En 1990 con el PAIN (Programa de Atención Integral al Niño) y con “Escuela nueva” continuaban los diagnósticos y caminatas por las escuelas rurales, se descubrió que algunas comunidades se autofinanciaban sus propios maestros / as con grandes sacrificios. En este contexto de diagnóstico se escucho a todos los sectores de la comunidad; sus aportes y opiniones fueron

creando un perfil de la respuesta a las necesidades. De los más de doscientos municipios del país, se detectaron setenta y ocho en situación de extrema pobreza, por lo que se intenta la búsqueda de un proyecto innovador, de ampliación de los servicios educativos en cantidad y calidad.

A inicios de 1991, se establece formalmente el proyecto “Ampliación de Servicios Educativos” no se contaba con financiamiento y se necesitaba cambiar el currículo, capacitar a maestros y proveer material educativo. Para atender estas necesidades, se contaba con las autoridades, con dos o tres meses. En este mismo año se establece un plan piloto de ampliación de cobertura, se dice que es necesario fortalecer el sistema educativo nacional por medio de una modernización del sistema administrativo, fortaleciendo el sistema de evaluación y de supervisión, logrando un primer cambio en la estructura burocrática y a la vez eliminando decenas de “Direcciones Nacionales”.

Al concretizarse los estudios y evaluaciones se seleccionaron seis comunidades rurales en las que a muy corto plazo se desarrollan las innovaciones.

“En 1991 se crean las asociaciones comunales educativas (ACE), integrada por padres y madres de familias de las zonas rurales”.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Ministerio de Educación. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia. Pág. 7,8

De esta forma se inicia la “ampliación de cobertura” en donde las comunidades comenzaron a administrar los servicios educativos con estos servicios educativos con recursos del Estado, con este comenzaron a administrar los servicios educativos con recursos del Estado, con este objetivo nace Educo con la filosofía “Educación con participación de la comunidad”, esto implicaba un cambio drástico, porque esta participación significaba una verdadera transferencia de fondos y delegación de poder y de toma de decisiones en las familias menos preparadas académicamente. Este programa fue financiado inicialmente por un préstamo del Banco Mundial y progresivamente con recursos nacionales, hasta llegar a ser parte integral del sistema educativo.

Con el apoyo de la agencia AID del Gobierno de Estados Unidos, se trabajó paralelamente desde el proyecto SABE (Solidificación del Alcance de la Educación Básica), diversas acciones de capacitación de maestros y directores de centros educativos y dotación de libros de textos: Como la colección CIPOTES que incluía textos de cuatro asignaturas básicas (lenguaje, matemáticas, Estudios Sociales, Ciencias Salud y Medio Ambiente) permitiendo así estructurar progresivamente una política de texto gratuitos.

---

Con estos programas se perfilaron las raíces del cambio en la educación Nacional, además se logro la capacidad de trabajar en equipo; tanto al interior de las unidades técnicas como entre ellas, con EDUCO se fortaleció la visión de que el Ministerio de Educación debía acompañarse de los diversos sectores sociales en el mejoramiento de la educación nacional, por lo que se determinaron tres factores estructurales de la Reforma Educativa, y estos fueron:

- La creación de una visión nacional compartida sobre la educación.
- La formulación de un Plan Decenal 1995 – 2005 y el constructivismo como la filosofía de la Reforma

El Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Educación impulso un proceso de transformación educativa en todos los niveles de enseñanza.

“En 1994, el Dr. Armando Calderón Sol, presidente de la República anuncia en su anuncio inaugural la decisión de realizar una profunda Reforma Educativa como base del desarrollo nacional”.<sup>37</sup>

Esto llevó a definir un marco teórico sólido basado en lineamientos, en ideas y políticas educativas; para llevar a cabo estos referentes era necesario contar con una estructuras de soporte, donde apoyar las ideas de reformas a fin

---

<sup>37</sup> Ministerio de Educación. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia. Pág. 8, 9

de que fueran sólidas y lograrán la transformación necesaria. Sobre todo se consideró relevante fortalecer una visión nacional de concejo.

Se nombró la Comisión Nacional de Educación Ciencias y Desarrollo, formada por un grupo de líderes, con ideas plurales y una gran capacidad de apertura y dialogo, cuyo aporte se cristalizó en el informe “Transformar la educación para la paz y el desarrollo” dado a conocer en Junio de 1995, este año también fue denominado por el Ministerio de Educación él “Año de la consulta Nacional sobre Reforma Educativa “La consulta incluyó la realización de “talleres, desvalorización de la educación (consulta 95), trabajo realizado por medio de una metodología informática, reflexiva, sistematizada con maestros activos alumnos, padres de familia personal técnicos del MINED e instituciones educativas privadas, la consulta se, llevo a cabo en los catorce Departamentos del país”.

El plan decenal 1995-2005 fue la política educativa que inicio de guía orientadora estratégica a la Reforma “Lo primero que garantizaba el plan eran 10 años de trabajo al margen de los tiempos políticos electorales”.<sup>38</sup> El plan planteaba el reto de pasar por períodos de gestión gubernamentales, en continuidad; es decir quince años de trabajo por la educación, tomando en cuenta los procesos iniciados en el período del Gobierno 1989 – 1994.

---

<sup>38</sup>Ministerio de Educación. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia. Pág. 9

Otra estructura significativa para el cambio era contar con una, visión filosófica que sustentará los cambios curriculares.

A partir de la necesidad de reorientar la reforma pedagógica en educación posibilitando más protagonismo para los estudiantes se consideró que en el enfoque constructivista del currículo era la teoría más apropiada, “Desde 1991 se discutía la teoría socio reconstructivita, elemento teórico, relacionada a la reconstrucción del país después de la guerra”.<sup>39</sup>

El constructivismo estaba fundamentado en una visión antropológica humanista y socialmente comprometida, este nuevo enfoque curricular llega desde España y emana de las corrientes de Piaget, Vigoski y Kolberth; esto con adaptaciones a las circunstancias socioculturales Salvadoreñas.

## BASES DE LA REFORMA

“En 1995, hubo una clara convicción de que la “Reforma Educativa”, era un hecho, ya que como nación se llevaba tres años de clima democrático “Aunque se tenía que trabajar en la consolidación de la paz, en la democratización del país, en la erradicación de la pobreza y la marginación,

---

<sup>39</sup> Ministerio de Educación. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia. Pág. 9

socio- cultural y había que prepararse como país competitivo para la globalización; Para ello se tenía presente que la educación era un instrumento fundamental para lograr estas metas.

Por lo que prioridades nacionales en materia educativa se definieron de la forma siguiente:

- 1-) La educación debe elevarse a su más alta prioridad y constituirse en una política de nación no de un partido, ni de un gobierno sino de los salvadoreños.
- 2.) Proporcionar recursos suficientes en los presupuestos, de manera que el sector educativo cuente con los medios necesarios que requiere la inversión en capital humano.
- 3.) Lograr un sistema educativo de calidad de acceso universal, equitativo y eficiente.
- 4.) Ampliar la participación de los maestros, padres de familia, alumnos y comunidad en general en los procesos educativos.
- 5.) Formación integral en los valores humanos, éticos y cívicos a la comunidad educativa”.<sup>40</sup>

A partir de estas prioridades emanan los cuatro ejes fundamentales de Reforma Educativa que son:

### 1-) Ampliación de la Cobertura:

Supone nuevas modalidades de provisión de servicios y privados, como también aumentando la participación de la sociedad civil, y así promover el aporte a nivel local, la ampliación y rehabilitación de la red de infraestructura.

### 2-) Mejoramiento de la calidad

Supone cambios en el currículo nacional los cuales se orientaran a la búsqueda de la relevancia con un enfoque comprometido impulsando el desarrollo de programas atención integral, fundamentos en una visión global del desarrollo, así mismo exige un mejoramiento de los sistemas de evaluación educativo, la provisión de materiales adecuados y a la formación y capacitación docente.

La nueva visión centrada en el aprendizaje delegaba una mayor responsabilidad al alumno en construir sus propios conocimientos a partir de sus vivencias y experiencias personales y sociales.

### 3-) Modernización institucional:

Parte de la redefinición del rol ejecutivo del Ministerio de Educación, fortaleciendo su capacidad para normar, regular, proveer recursos, facilitando la descentralización, fortaleciendo la autonomía escolar todo



sustentado en un a Reforma administrativa y en la modernización de los sistemas.

4-) La Formación de valores Humanos Éticos y Cívicos:

Supone una profunda capacitación docente y un cambio metodológico que apunta a la educación participativa y al trabajo en equipo fomentando la disciplina, el esfuerzo personal, y a la creatividad en el marco de un conocimiento teórico – práctico. Si bien es cierto el Ministerio de Educación ha tenido logros significativos con la Reforma Educativa en marcha, ya que el sistema educativo nacional ya no es el mismo que décadas anteriores.

El ministerio de Educación ha aprendido fundamentalmente nuevas claves de lectura y ha modificado el perfil epistemológico y son conceptos claves y conceptos claves en nuestro devenir educativo, intuición y sensibilidad búsqueda creatividad y racional.

Si bien es cierto las exigencias actuales de cara a la competitividad en el mundo global para los países en vías de desarrollo como El Salvador, radica en su potencial colectivo humano, descubriendo e integrando los valores personales y culturales, proyectando el esfuerzo hacia mínimos con una Administración del descenso racional y buscando siempre el “plus” de la realidad en un marco sostenible, ético y eficiente.

## DESCENTRALIZACIÓN

En el sector educación la descentralización en la escuela implica, transferirle la responsabilidad de importantes decisiones educativas, delegar en la comunidad escolar la responsabilidad de conducir en conjunto con el Gobierno y otros sectores de la sociedad, los destinos de la educación.

Es decir que la descentralización es un proceso el cual se ha generado en casi todos los sectores y que pretende instalar realmente, el poder de decisión más cerca de quien se enfrenta diariamente con los problemas, de quien conoce mejor la realidad para tomar decisiones.

En el caso de nuestra región en la que existe una tremenda diversidad tanto geográfica como cultural, así como étnicos y socio económicos adoptar la descentralización que facilita la autonomía de la escuela como un lugar de cambio se ha convertido en condición importante e imprescindible. Por lo que la descentralización se ubica como una de las acciones relevantes para avanzar hacia la calidad de la enseñanza con equidad.

La descentralización exige personal capacitado de manera diferenciada, tanto en el ámbito de la escuela como a nivel del sistema educativo”.<sup>41</sup> Hay un

---

<sup>41</sup> Documento de Apoyo UNESCO. Ana Luisa Machado. El rol de los Gestores Educativos en el Contexto de la descentralización de la escuela. Pág. 3,4.

cambio en el enfoque del rol de los gestores, en todos los niveles, en la medida que la escuela pasa a ser dueña de su propio destino.

También hay cambios en la forma de comunicación ya que tiene que ser fluida y no limitarse sólo a la escuela y el Gobierno, si no que también debe ocurrir entre las escuelas, al interior de ellas y entre el establecimiento y la comunidad educativa de modo que se genere un verdadero trabajo en equipo que los involucre a todos en las decisiones educativas, con un real compromiso en sus resultados.

Cambia también el enfoque del rol de los gestores, y este cambio de rol apunta más a su enfoque y a su proceso que a las tareas. Lo que cambia efectivamente es lo que se ofrece a las escuelas con relación a las tareas que ya son ejecutadas, es decir, el papel de los gestores de los organismos gubernamentales ya que estos pueden ubicarse a nivel central, regional o local algunos de estos roles serán necesariamente desempeñados por los gestores del nivel central como una forma de garantizar la coherencia de la acción en todo el país. Otros roles deben ser desempeñados en forma compartida, por los distintos niveles del gobierno según la estructura y el tamaño del país. Lo importante es que se establezca una clara definición de los roles y facilite una sinergia entre las esferas de gobierno y los que tienen presencia en el sector educacional, como una forma de no duplicar los esfuerzos.

Los Gobiernos ya sean centrales, regionales o locales se convierten más bien en orientadoras de las escuelas más que en organismos normativos de la misma. Siendo así, su primer rol el de “Definir políticas y metas educacionales claras y precisas” porque si hay autonomía en la búsqueda de resultados y distintas maneras de actuar”.<sup>42</sup>

“El rol es de formular estándares de aprendizaje y un currículo básico común”.<sup>43</sup> En la medida que la autonomía de la escuela se va consolidando, es fundamental que exista esta definición. No se trata de un currículo completo porque la escuela necesita de espacios propios para definir los temas de su Interés.

“Un tercer rol de los gestores educacionales es evaluar el sistema de enseñanza en las escuelas”.<sup>44</sup> La permanente auto evaluación es fundamental. Además de la auto evaluación es necesario diseñar monitoreo de lo que sucede a nivel de la escuela. La evaluación a nivel de la escuela en la medida de lo posible debe ser censal para que cada establecimiento pueda conocer sus resultados. Es importante que la escuela se prepare consigo misma y sus anteriores evaluaciones y perciba sus avances en relación a si misma.

---

<sup>42</sup> Documento de Apoyo UNESCO. Ana Luisa Machado. El rol de los Gestores Educativos en el Contexto de la descentralización de la escuela. Pág. 4,5

<sup>43</sup> Documento de Apoyo UNESCO. Ana Luisa Machado. El rol de los Gestores Educativos en el Contexto de la descentralización de la escuela. Pág. 4,5

<sup>44</sup> Documento de Apoyo UNESCO. Ana Luisa Machado. El rol de los Gestores Educativos en el Contexto de la descentralización de la escuela. Pág. 4,5

La evaluación no debe tener como fin último establecer ranking. Es indispensable que posibilite detectar las posibilidades de cambio en la política educacional, así como verificar las necesidades de capacitación de los profesores, identificar a las escuelas que necesitan un mayor apoyo del gobierno y las prácticas exitosas que merecen ser estudiadas y difundidas. La evaluación solo tiene sentido si promueve la educación con calidad y equidad y si conduce al mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

“Otro rol es garantizar la disponibilidad de recursos financieros suficientes para favorecer una educación de calidad para todos”.<sup>45</sup>

También es necesario garantizar la equidad en un contexto de autonomía.

“Otro rol es de hacer llegar a las escuelas los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros necesarios para el buen desempeño de su trabajo”.<sup>46</sup>

Le compete al Gobierno definir la mejor forma de llevar a cabo una adecuada capacitación de modo que no solo permita a los docentes la adquisición de los conocimientos necesarios para el desarrollo de su trabajo, sino que también las herramientas útiles para fortalecer y ejercer la capacidad de trabajar en equipo.

---

<sup>45</sup> Documento de Apoyo UNESCO. Ana Luisa Machado. El rol de los Gestores Educativos en el Contexto de la descentralización de la escuela. Pág. 5.6

<sup>46</sup> Documento de Apoyo UNESCO. Ana Luisa Machado. El rol de los Gestores Educativos en el Contexto de la descentralización de la escuela. Pág. 5, 6.

“Otro rol importante es de definir indicadores y producir datos e informaciones indispensables para la formulación de una política educacional coherente que promueva la calidad con equidad<sup>47</sup>.

Esto quiere decir una educación de calidad para todos independientemente de la condición socio – económica de sus alumnos, sin discriminación sexual.

“Otra tarea de los gestores del sistema educativo es la de promover la capacitación de los directores de las escuelas.”<sup>48</sup>

Es necesario que el director tenga competencias y se capacite eficientemente para que esa función, ya que es necesario que disponga de herramientas para llevar a cabo su tarea, con el fin de someterse a una formación específica que le permita optimizar el uso de los recursos humanos materiales, tecnológicos y financieros disponibles y que le permita realizar un trabajo articulado con la comunidad escolar, de manera que se genere un clima de trabajo colectivo.

---

<sup>47</sup> Documento de Apoyo UNESCO. Ana Luisa Machado. El rol de los Gestores Educativos en el Contexto de la descentralización de la escuela. Pág. 5, 6.

<sup>48</sup> Con las capacitaciones se <sup>48</sup> Documento de Apoyo UNESCO. Ana Luisa Machado. El rol de los Gestores Educativos en el Contexto de la descentralización de la escuela. Pág. 5, 6.

## EL ROL DE LOS DIRECTORES DE LA ESCUELA

En el contexto de la descentralización este rol necesita disponer de mucha más libertad para conducir a la escuela por su propio camino en la búsqueda de la calidad de la enseñanza.

“Un rol que cumple el director es de estar siempre preocupado por la capacitación de sus docentes”.<sup>49</sup>

mejorará el desempeño y el trabajo en equipo

“Otro rol es el de intercambiar informaciones y comunicarse con el nivel central, gubernamental para recibir las orientaciones relativas a la política educativa, así como directores de escuelas para compartir experiencias e iniciativa que puedan mejorar el trabajo pedagógico y de gestión de esas mismas escuelas”.<sup>50</sup>

“Otro rol es de interactuar con la comunidad escolar y la comunidad local, abriendo a la escuela a la participación, creando una escuela de puertas abiertas”.<sup>51</sup>

Los directores de las escuelas necesitan avanzar hacia mayores grados de sensibilidad respecto a la importancia de interactuar con la comunidad escolar

---

<sup>49</sup> Documento de Apoyo UNESCO. Ana Luisa Machado. El rol de los Gestores Educativos en el Contexto de la descentralización de la escuela. Pág. 5, 6.

<sup>50</sup> Documento de Apoyo UNESCO. Ana Luisa Machado. El rol de los Gestores Educativos en el Contexto de la descentralización de la escuela. Pág. 6, 7.

y local, no solo en el ámbito educativo sino que también a nivel social y cultural.

“Un rol muy importante es que el director de escuela es responsable por hacer efectiva la entrega del currículo básico nacional, a la vez que definir y desarrollar el currículo que responde a los intereses específicos de la comunidad local.”<sup>52</sup>

En este contexto el director estimulará a su cuerpo docente a fin de que el currículo sea entregado al alumno de la forma más dinámica y productiva posible, favoreciendo la interacción profesor – alumno para que el aprendizaje sea efectivo.

Por esta razón se dice que:

“La administración es el producto final de una transformación paulatina resultante de investigaciones y experiencias que datan desde los mismos inicios de la humanidad”.<sup>53</sup>

Para hacer mejor este concepto se debe conocer la verdadera concepción de la ciencia administrativa, es necesario estudiar las distintas etapas de las

---

<sup>51</sup> Documento de Apoyo UNESCO. Ana Luisa Machado. El rol de los Gestores Educativos en el Contexto de la descentralización de la escuela. Pág. 8, 9

<sup>52</sup> Documento de Apoyo UNESCO. Ana Luisa Machado. El rol de los Gestores Educativos en el Contexto de la descentralización de la escuela. Pág. 8, 9

<sup>53</sup> Díaz Callejas Mendoza de Diaz Judih V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I El Salvador 1988. Pág. 6, 7



cuales se han sucedido fenómenos administrativos, que han ayudado al proceso histórico de esta ciencia, se haya clasificado de la siguiente manera:

a-) ADMINISTRACION EN LA EPOCA ANTIGUA:

Desde la época antigua existió la necesidad de que el hombre pudiera asociarse con otros para coordinar sus propósitos y esfuerzos. Esta coordinación se dio como resultado de la comprensión del hombre de que por sí solo serían pocos los objetivos a alcanzar.

Es así como varios autores contemporáneos (Simón, Smithburg y Thompson) sitúan el origen de la administración en los tiempos más remotos, desde cuando los hombres quisieron mover una piedra que ninguno podría hacerlo por sí solo”.<sup>54</sup>

Esta reunión de esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo trae como consecuencia el apareamiento de la Dirección, que es la parte esencial y central de la administración a la cual se deben subordinan y ordenar todos los elementos.

b) “ADMINISTRACION EN LA EDAD MEDIA:

---

<sup>54</sup> Díaz Callejas Mendoza de Diaz Judih V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I El Salvador 1988.  
Pág. 6, 7

Se caracterizó la edad media por las formas descentralizadas de gobierno, apareció el feudalismo o sea un sistema federal de gobierno y de organización de la propiedad”<sup>55</sup>

Durante la Edad Media los sistemas Administrativos tuvieron un notable desarrollo, especialmente en cuanto al aspecto organizacional, esto aconteció como consecuencia del debilitamiento del poder central durante los últimos días del Imperio Romano.

Otro aspecto importante que cabe señalar es que “De la organización de la iglesia Católica Apostólica y Romana se obtiene un principio administrativo muy importante y que ha demostrado que en los muchos siglos de operación lo que vale el adoctrinamiento de quienes ante un objetivo común deben unir sus esfuerzos individuales en uno colectivo”.<sup>56</sup>

### c) ADMINISTRACION EN LA EDAD MODERNA:

Se caracterizó la Edad Moderna por la consolidación y expansión de los regímenes monárquicos y por el desarrollo administrativo que se

---

<sup>55</sup> Díaz Callejas Mendoza de Diaz Judih V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I El Salvador 1988. Pág. 6, 7

<sup>56</sup> Díaz Callejas Mendoza de Diaz Judih V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I El Salvador 1988. Pág. 12, 15, 16.

observó en ciertos estados. Como resultado de estudios llevados a cabo por personas interesadas en este aspecto “El Carmelismo era una tecnología Administrativa sobre aspectos de administración financiera y agrícola”.<sup>57</sup> Por lo que es interesante destacar algunos aspectos que expuso en uno de sus libros de economía política Johann Von Justi, que dice así: “La gran Administración estatal descansa virtualmente en las mismas reglas que otras administraciones deben observar”<sup>58</sup>

Es notable destacar que una administración interna del Estado es de mayor importancia y exclusión que aquella de una persona privada por esta razón la labor de los Carmelistas tuvo gran importancia para su época, por el esfuerzo que hicieron sus propulsores, y seguidores para mejorar los sistemas administrativos.

#### d) LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD CONTEMPORÁNEA:

---

<sup>57</sup> Díaz Callejas Mendoza de Diaz Judih V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I El Salvador 1988.  
Pág. 12 , 15, 16

<sup>58</sup> Díaz Callejas Mendoza de Diaz Judih V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I El Salvador 1988.  
Pág. 17

Esta época nos muestra las bases fundamentales en que descansa en el presente la ciencia de la administración, ya que aplica al sector público o privado.

Muchas de éstas primeras teorías de la Edad Contemporánea han sufrido transformaciones debido a constantes investigaciones en este campo administrativo; por otra parte es necesario conocer estas primeras teorías por sus proyecciones en los actuales principios administrativos y en su aplicación práctica.

e) ADMINISTRACION CIENTIFICA:

Según Fayol su doctrina administrativa “Tiene por objeto facilitar el gobierno de empresas, sean industriales, sean militares, educativas o de cualquier índole.

“Sus principios, sus reglas y sus procedimientos deben, pues, responder tanto a las necesidades de la industria”<sup>59</sup>

Por tal razón la administración no es un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directores de las empresas: es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo administrativo y social. En toda clase de empresas, la capacidad esencial de los agentes interiores es la

---

<sup>59</sup> Díaz Callejas Mendoza de Diaz Judih V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I El Salvador 1988.  
Pág. 17

capacidad profesional características de las empresas y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa.

“Para el Foyolismo, los principios generales de la administración, son la división del trabajo, la convergencia de esfuerzos estabilidad del personal y remuneración adecuada a las capacidades”<sup>60</sup>

Debido a esto se dice que la dirección de una empresa sin administración científica sería incompleta, lo mismo puede decirse que solamente la administración científica es insuficiente para lograr la dirección de una empresa de cualquier índole.

## **2. 2 BASE TEORICA.**

La clasificación anterior del proceso histórico administrativo esta interrelacionada en todas sus etapas y son la base fundamental para establecer los conceptos generales de Administración en la actualidad.

Existen diversos alcances y significados del término administración. Conceptos que se incluyen en una definición de administración, para guiar, reunir, coordinar, dirigir, controlar. Los esfuerzos del grupo humano, ya así poder alcanzar los objetivos señalados comunes al grupo administrativo.

---

<sup>60</sup> Díaz Callejas Mendoza de Diaz Judih V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I El Salvador 1988.

El significado de administración ha sido expresado de muy distintas maneras. El primer requisito para definir administración es establecer el objetivo. Cuando este se establece, o se conoce con claridad. La administración está relacionada con el objetivo deseado y es el centro de todos los esfuerzos empeñados en alcanzar la meta.

El siguiente requisito es reconocer que los dirigentes logran los objetivos mediante los esfuerzos de otras gentes. Condición fundamental para que exista la administración es aprovechar eficazmente los esfuerzos humanos para alcanzar el objetivo fijado.

Esto nos lleva a una definición fundamental. “Administración es lograr objetivos predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.<sup>61</sup>

La definición anterior implica mucho más de lo que parece. La característica principal de administración es tener una meta definida. Es tratar de lograr un objetivo específico. Por lo mismo, se entiende que el éxito de la administración dependerá del grado en que se alcance el objetivo predeterminado. Los medios, programas y documentos diseñados para hacer más efectiva la administración, serán tanto más valiosos cuanto más ayuden a producir los resultados deseados.

Cuando se habla de administración siempre se debe pensar en el hombre, por lo tanto su marco de referencia, principio, medios y fine y su dinamismo se los da el ser humano, no solo como medio o proceso, si no como meta. Por eso su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos humanos y así sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan tal base puestos que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente, si tales factores no constituyen la médula o lo más importante. Por eso Brook Adams define la Administración como “La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad”.<sup>62</sup>

Los esfuerzos colectivos, bien sean ellos públicos o privados; civiles o militares, grandes o pequeños, ya pensar que cada caso es proceso científico puede variar de objeto y forma, según sean las circunstancias que se presenten.

“Esta adaptabilidad a las circunstancias cambiantes en donde los principios administrativos tienen su propia científica, y su universalidad. Esta universalidad no significa, como se indicara en la introducción, que se puedan dar siempre normas de aplicación invariable y apriorística, puesto que existen

---

<sup>62</sup> Citado por Leonardo D. White, Introduction to the Study of Public Administration (Nueva York: Mac – Millan company, fourth Edition, tirad printg, 1957) Pág. 24 (traducción libre del autor).

limitaciones al ser la administración una ciencia social y como tal condicionada por factores humanos”.<sup>63</sup>

Por esta razón se dice que el conocimiento de la administración es normal, incluso en un sentido más profundo, porque es el conocimiento de cómo se puede manejar a otros seres humanos. El estudio de la administración nos informa acerca de técnicas capaces de influir en el comportamiento humano. Partiendo de dichas técnicas se establece que la administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales.

### **2.3 ADMINISTRACION DE CENTROS EDUCATIVOS:**

La transformación administrativa del Ministerio de Educación se diseñó en los primeros días de 1968. El principal problema se encontraba en la carencia de unidad de centralización de la toma de decisiones.

El Ministerio funcionaba a base de una Dirección General de Educación Primaria, una Dirección General de Educación Media y una Oficina de Planificación.

A lo largo del 68 se comenzó el proceso de cambio y reajuste que culminó en la Administración. El Ministerio se organizó a base de 3 Direcciones

---

<sup>63</sup> Citado por Leonardo D. White, Introduction to the Study of Public Administration (Nueva York: Mac – Millan company, fourth Edition, tirad printg, 1957) Pág. 24 (traducción libre del autor).



Generales. Una de Educación, otra de cultura, y una tercera de Administración. La experiencia recogida en 7 años dio como resultados la introducción de cambios substanciales en la Administración Educativa”<sup>64</sup>

Inicialmente, se visualizaba que la administración educativa tenía funciones de ordenación jurídica o de legalidad a aspectos de titulaciones académicas o profesionales. Progresivamente ha ido aumentando la demanda social de servicios de administración de la educación, y el número de servicios, funciones y competencias se ha incrementado. Esto ha producido una mayor complejidad.

Posteriormente, y a medida que aumenta la complejidad y el volumen de las organizaciones administrativas, públicas y privadas, se ha modificado sustancialmente el concepto de administración, adquiriendo una dimensión de gestión, con un sentido activo de previsión, planificación y organización conducidas activamente hacia las previsiones futuras de administración educativa.

En el transcurso de los años la administración educativa se ha convertido en un órgano público, del estado, dirigido por el gobierno respectivo que ha servido con objetividad a los intereses educativos generales, y ha guiarse

---

<sup>64</sup> Reforma Educativa: Historia Contemporánea de la Educación Formal en El Salvador. Manuel Luis Escamilla. Pág. 153, 154.

como toda administración por los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación.

Se halla sometida plenamente a la ley y al derecho y sus órganos son creados, regidos y coordinados por diversas leyes que han de regular el estatus de los funcionarios, la forma de acceso a la función docente o la administrativa por el principio de mérito y capacidad en convocatorias públicas. Por lo tanto los funcionarios de la administración educativa están sujetos a normas de incompatibilidad que garantizan la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones.

“La administración educativa es un servicio público destinado a administrar los servicios educativos que la sociedad requiere. El coste de la administración educativa, forma parte de los presupuestos de educación; es por tanto, financiada por el erario público, del Estado, dirigido por el Ministerio respectivo, que ha de servir con objetividad a los intereses educativos generales, y que ha de guiarse, como toda administración por los principios de eficiencia, eficacia y jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación.

Entendiéndose “Por administración educativa, el conjunto de órganos e instituciones externas a los centros educativos, que se ocupan de administrar los distintos servicios educativos públicos”<sup>65</sup>.

La administración educativa además de servir en los sistemas públicos; actúa también sobre los centros privados sean concentrados no reciban financiación pública alguna. Cabe mencionar que las autorizaciones, el control de los requisitos mínimos que ha de reunir un centro, el registro del mismo en el registro oficial de centros escolares, la documentación oficial de los alumnos, las titulaciones del profesor, el reconocimiento de las enseñanzas y la expedición de títulos oficiales son, entre otras acciones de la administración pública educativa, sobre el conjunto del sistema escolar privado.

La administración educativa además de tener medidas administrativas importantes; poseen dos grandes funciones que son: “La función normativa o reglamentadora, consiste en desarrollar los reglamentos y normas que desarrollen las leyes aprobadas por la Asamblea Legislativa, así como en preparar los proyectos de ley que el político responsable directo de la administración educativa ha de presentar el concejo de gobierno para su aprobación y posterior presentación a las cámaras legislativas. Función gestora

---

<sup>65</sup> Enciclopedia Práctica de Pedagogía 2, Escuela Editorial Planeta S.A. 1998. Bracéelos (España). Pág. 385

o propiamente administrado va de los recursos destinados a educación, que los ajusta a las necesidades, demandas y objetivos previstos”.<sup>66</sup> Estas dos funciones estén íntimamente relacionadas por una parte la reglamentación determina y orienta las formas de actuar de la administración. Por otra parte al determinar los recursos y conocer las demandas del sistema educativo, aparecen nuevas situaciones y demandas o disfunciones que determinan la necesidad de nuevos reglamentos y normas que aconsejan elaborar proyectos de ley.

“La función normativa y reglamentaria en educación corresponde al ministro, o a los consejeros de educación, en lo autonómico. Estos presiden los equipos de dirección política de los órganos de la administración que se componen de los subsecretarios generales que a su vez cuentan con los subdirectores generales”.<sup>67</sup>

Estos equipos deberán fijar las prioridades normativas de gestión y concentrar los programas de actuación que piensan desarrollar en el futuro.

El propósito debe ser clarificar y distribuir la responsabilidad y la autoridad entre los individuos y grupos de manera ordenada y coincidente con el propósito de la institución.

---

<sup>66</sup> Enciclopedia práctica de la Pedagogía 2, Escuela Editorial Planeta S.A. 1988. Barcelona (España) Pág. 387

<sup>67</sup> Enciclopedia práctica de la Pedagogía 2, Escuela Editorial Planeta S.A. 1988. Barcelona (España) Pág. 387

La autoridad y responsabilidad delegada por un jefe administrativo debe resultar en un patrón unitario que permite tomar decisiones en diferentes niveles de dependencia dentro de la institución.

La organización administrativa debe proporcionar y facilitar los mecanismos para la continua y cooperativa evaluación.

Que permite establecer etapas del proceso administrativo, ya que en toda acción administrativa deben darse los siguientes pasos:

1. Deliberación. Empieza con la identificación de un problema, la recolección y ordenación de datos y la consideración de alternativas.

▶ Decisión. Se toma una determinación y se diseña un curso de acción, teniendo en cuenta los aspectos anteriores.

▶ Programación. Se planifica el procedimiento y los recursos con un señalamiento de objetivos, actividades, instrumentos, financiamiento, personal, tiempo y facilidades de evaluación.

▶ Implementación. Significa operar y realizar el programa de acción en el lugar, tiempo y manera, y con los recursos previstos, facilitando todos los mecanismos correspondientes.

▶ Coordinación. La puesta en marcha debe de hacerse en relación y conexión con otros programas, instituciones, recursos y actividades de la

significa una constante comunicación con los otros organismos relacionados en forma horizontal y vertical.

► Evaluación. Aún cuando parece una etapa final en realidad desde el comienzo de las deliberaciones, deben tenerse en cuenta las facilidades, recursos y mecanismos de evaluación a efecto de examinar los distintos actores que en las distintas etapas favorecieron o entorpecieron la actividad administrativa.

Estas etapas permitirán establecer aptitudes administrativas en todo el recurso humano, para llevar a cabo una eficiente administración los administradores deben de tener por lo menos las siguientes cualidades.

- Aptitud. Para la abstracción, para identificar problemas, ponderarlos, jerarquizarlos, considerar alternativas, ofrecer ideas, pensar en soluciones, formar opiniones, convencer y persuadir.
- Aptitud Técnica. Para seleccionar medios, buscar recursos, preparar al personal, ejecutar la acción, evaluar situaciones, procedimiento y resultados.
- Aptitud con las relaciones humanas. Para obtener y mantener la armonía del personal, entusiasmo por la realización de las actividades inspiración, responsabilidad, lealtad y honestidad.

El proceso administrativo además de tener diferentes aptitudes, tiene fases o funciones importantes como; “La planeación, organización, ejecución y control o vigilancia, y constituye el proceso administrativo y son los medios por los cuales administra un gerente. Son también las señales que distinguen a un jefe de otro que no lo es. Por eso se dice que la planeación sirve para determinar los objetivos y los recursos de acción que deban tomarse.

La organización para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer la autoridad necesaria.

La ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo y. El control de actividades para conformarlas con los planes.

En la práctica, estas fases o funciones fundamentales están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa por completo antes de que se indique la siguiente; y la situación que se esté considerando. En el establecimiento de una nueva empresa probablemente el orden de las funciones sea como el que se ha mencionado en esta discusión, pero para una empresa en marcha, un gerente puede desempeñar, por ejemplo, el control en un momento dado, posteriormente la ejecución y luego la planeación.

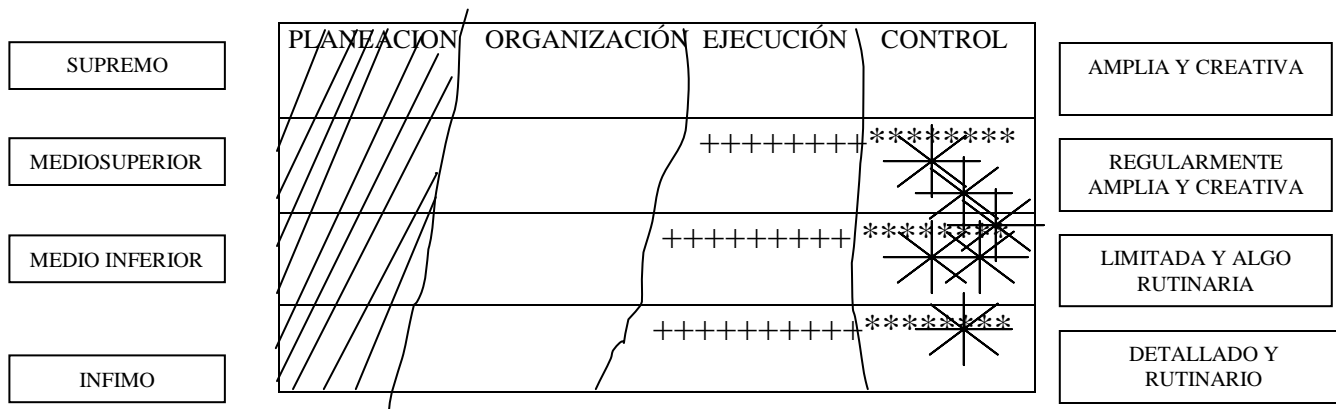
La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente, un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

Debido a los anterior, cada fase fundamental de la administración afecta a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el proceso administrativo.

“La figura 1.1 ilustra el ámbito de cada una de las fases fundamentales en cada nivel administrativo”.

### NIVEL ADMINISTRATIVO

La dirección es:



Obsérvese que en todos los niveles los gerentes ejecutan las cuatro fases administrativas. Existe la tendencia, hablando en términos generales de que la Planeación y la Organización tengan más importancias en el nivel administrativo y que la ejecución y el control tengan relativamente mayor



importancia que en los niveles administrativos inferiores con todo lo escrito interiormente se incluye ahora en una importante definición de administración usando el enfoque de proceso administrativo recién escrito.

“Administración es un proceso distinto compuesto por la planeación, organización y control que se ejecuta para determinar o satisfacer los objetivos mediante el uso de recursos”.<sup>68</sup>

En este apartado y como parte fundamental de esta investigación se retoma la administración de Centros Educativos y específicamente dos ámbitos importantes administrativo – financiero y organizativo de Centros Educativos.

El Ámbito Administrativo – Financiero de Centros está referido a la administración de las actividades del tiempo y del espacio del Centro, así como a la administración de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la Institución Educativa.

Este ámbito administrativo – financiero se pone en práctica con los procesos de gestión administrativas que son llevados a cabo por las personas

---

<sup>68</sup> Folleto de Administración ejecutiva. Pág. 1 – 4.

responsables de la conducción institucional y del cumplimiento de las actividades propuestas en este ámbito.

Para que este ámbito sea más efectivo se presentan algunas acciones que están consideradas en la gestión administrativa - financiera de Centros Educativos:

- ◆ “Elaboración de las funciones de los docentes por nivel educativo, grado y/o asignatura, así como la del personal administrativo y de servicio.
- ◆ Aprobar la planta del personal docente, administrativo y de servicio.
- ◆ Aplicación de procedimientos para la administración de recursos humanos.
- ◆ Aplicación de procedimientos para la administración de recursos financieros.
- ◆ Elaboración e implementación de Plan Escolar Anual.
- ◆ Elaboración de Presupuesto Anual.
- ◆ Elaboración del Reglamento Interno del Centro Escolar”<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Proyecto Educativo Institucional en camino hacia la Calidad Educativa 2002 Ministerio de Educación Pág. 53,54

El ámbito Organizativo de centros se refiere a la organización interna del Centro Educativo, comprendiendo: Directivos y sus funciones, equipos de docentes, asociaciones de padres y madres de familia, estudiantes, comisiones y comités de apoyo.

“En el ámbito organizativo de Centros Educativos se consideran las siguientes acciones:

- Elaboración del manual de funciones y el organigrama del Centro Educativo.
- Definición de criterios para la asignación de grados a los docentes.
- Calendarización de las reuniones de trabajos de las ACE, CDE, CECE.
- Calendarización de las reuniones de docentes.
- Distribución de las aulas por jornadas educativas.
- Distribución y rotación de los docentes por zonas en los recreos.
- Calendarización de reuniones de padres de familia.
- Calendarización de las escuelas de padres y madres de familia.
- Formación de los comités de desarrollo educativo.
- Programación de la asamblea de padres de familia, docentes y estudiantes, para la elección de sus representantes en el consejo directivo escolar.

➤ Calendarización de actividades de asesoramiento técnico de la dirección al personal docente.”<sup>70</sup>

Es necesario para que se dé una buena administración de centros Escolares considerar previamente algunos pasos para la definición una estructura organizativa los cuales son:

- “Determinar las actividades que se requiere desarrollar de acuerdo con las realidades y necesidades del Centro.
- Definir el número de unidades administrativas.
- Determinar y asignar el número de cargos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones previamente establecidos.
- Definir los niveles de autoridad y responsabilidad de cada unidad y su nivel jerárquico del CDE, ACE, CECE, dentro de la estructura.
- Perfil exigido de acuerdo con el cargo, sus términos de conocimiento, habilidades y destrezas.
- Definir procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal”.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Proyecto Educativo Institucional en camino hacia la Calidad Educativa 2002 Ministerio de Educación Pág. 53,54

<sup>71</sup> Proyecto Educativo Institucional en camino hacia la Calidad Educativa 2002 Ministerio de Educación Pág. 56-58

Se consideran como parte fundamental de la estructura administrativa y organizativa de Centros, los elementos siguientes:

■ El Manual de Organización y Funcionamiento: Es el documento que describe la organización del Centro Educativo. Está diseñado para definir las funciones de los puestos que en la institución se consideran necesarios para el desarrollo del PEI y sus componentes.

■ Este manual de organización y funcionamiento: es el documento que describe la organización del Centro Educativo. Está diseñado para definir las funciones de los puestos que en la institución se consideran necesarios para el desarrollo del PEI y sus componentes. Este manual sirva para que cada miembro del Centro Educativo encuentre su lugar, conozcan cuales son sus funciones y sus responsabilidades y cómo éstas se relacionan con los de los demás.

■ El manual de procedimientos administrativos: “Este documento precisa en forma clara la secuencia de las operaciones que deben realizarse para cumplir las funciones de las unidades organizativas. Este manual de procedimientos sirve para:

a-) Establecer los pasos mínimos y simples para realizar un tramite o procedimiento, disminuyendo con ello tiempos y requisitos para realizarlos.

b-) La forma gráfica del manual son los flujo gramas, los cuales ayudan a que tanto los responsables de atender el servicio, como los usuarios del mismo, tengan claridad de cada uno de los pasos y requisitos para cumplirlos.

c-) Contribuir en el orden del trabajo”.<sup>72</sup>

■ Elaboración del presupuesto: Como parte de la estrategia de descentralización de los servicios de educación impulsados por La Reforma Educativa en Marcha, el Ministerio de Educación transfiere los fondos provenientes del fondo general y de otras fuentes de financiamiento a las distintas modalidades de administración escolar como: Concejo Directivo Escolar (CDE), Asociación Comunal para la Educación (ACE) y Concejo Educativo Católico Escolar (CECE) Estas instancias cuentan con las normativas generales para la gestión, ejecución y liquidación de estos fondos y otros controles que permiten el manejo presupuestario de la institución.

El principal respaldo del presupuesto institucional deberá venir de la administración escolar local, con el cual coordinara las diferentes actividades del Centro Educativo.

---

<sup>72</sup> Proyecto Educativo Institucional en camino hacia la Calidad Educativa 2002 Ministerio de Educación Pág. 60, 62

Para entender mejor este apartado es necesario saber que es el presupuesto ya que es un plan numérico que permite valorar, en términos monetarios y en forma anticipada, las operaciones de una institución. Como tal, es un instrumento de Planeación y Control que posteriormente permitirá evaluar la eficiencia en el manejo de los recursos.

■ “En el Organigrama: El organigrama es la forma gráfica de expresar las estructuras organizadas de las instituciones. Su diseño debe ser ampliamente discutido y aprobado en la institución escolar. El Organigrama es un instrumento útil de organización y refleja:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales tomados de la comunidad
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento
- Los responsables directores de cada grupo de trabajo
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la institución”.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Proyecto Educativo Institucional en camino hacia la Calidad Educativa 2002 Ministerio de Educación Pág. 60, 62

El Organigrama debe operar con fluidez para ello, es necesario considerar los elementos siguientes:

- Los cargos se crean de acuerdo a la necesidad de cumplir con el objetivo institucional; deberá concederse de acuerdo a esa capacidad exigida.
- Las personas deben estar conscientes de las obligaciones, responsabilidades y facilidades que brinda la estructura y sus interrelaciones con los demás puestos.
- Las estructuras también deben ser flexibles, con el objetivo de permitir la adaptación a los cambios necesarios que exige el medio ambiente y lo interno de la institución.

El organigrama es un elemento importante para la administración de Centros Educativos pero que muchas instituciones no ponen en práctica y que casi siempre queda plasmado en un diagrama que no se aplica a los lineamientos establecidos por el MINED. Si no que son elaborados a criterios de cada institución y que también queda solo como una formalidad.

Para elaborar un organigrama, hay que partir de quienes forman el organigrama. Son los mismos miembros de la comunidad Educativa; por lo tanto es de mucha trascendencia considerar el liderazgo y las competencias de



los miembros. Es necesario considerar los principios pedagógicos y valores, objetivos contenidos en el PEI. Lo mismo las estrategias y debilidades referidas en las organizaciones del Centro. Tomar en cuenta la información sobre población de estudiantes, números de secciones, ubicación del centro, infraestructura, niveles y mobiliario, considerados en la oferta educativa. Definir niveles de autoridad y dependencias; coordinación y relaciones con otras unidades. Ubicar niveles de jerarquía y funciones, Ejemplo: Dirección, ejecución, coordinación y asesorías.

La Ley General de Educación es el punto clave para poder entender el proceso participativo que debe desarrollar la administración interna de las instituciones educativas oficiales.<sup>74</sup>

El Ministerio de Educación con el propósito de lograr una gestión más participativa y democrática en la prestación de los servicios educativos, impulsa un nuevo modelo de Administración Escolar Local, que genera participación de los directores, profesores, alumnos y padres de familia, para la toma de decisiones en el quehacer educativo.

El desafío de ofrecer una educación de calidad a la población escolar, requiere de un fuerte compromiso y participación activa de la comunidad

---

<sup>74</sup> Proyecto Educativo Institucional en camino hacia la Calidad Educativa 2002 Ministerio de Educación Pág. 54, 63

educativa a fin de garantizar el mejoramiento de la enseñanza, colocando al alumno como Centro de la Acción Educativa.

Dada la importancia que la educación tiene para la formación del individuo y la sociedad, las decisiones de los servicios educativos no pueden depender de una sola persona o sector, por lo que debe existir espacio de participación en la dirección y funcionamiento de la escuela. Por esta razón el Ministerio de Educación promueve al interior de cada Centro Educativo, la constitución del Consejo Directivo Escolar para apoyar y contribuir a mejorar la calidad de los procesos técnicos administrativos que se realizan en la prestación de los servicios educativos.

El Consejo Directivo Escolar es una organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra al Director, a representantes de los educadores, de los padres de familia y de los alumnos para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos.

Esta institución actuará como cogestora en la provisión de los servicios educativos, y tendrá como competencias:

1. Definir prioridades del Centro Educativo
2. Aprobar y divulgar el Programa Escolar Anual (y el presupuesto correspondiente)
3. Gestionar los recursos humanos y financieros asignados y/o necesarios.

El Concejo Directivo Escolar existe como un organismo colegiado, por lo que sus decisiones serán tomadas en conjunto. Ninguno tiene autoridad especial o individual por formar parte de él, salvo en aquellos casos que tengan delegación especial por escrito.

#### Funciones y Competencias del Consejo Directivo Escolar:

1-) Planificar las actividades y recursos del Centro Educativo.

- a) Conocer y discutir la problemática del Centro Educativo y buscar soluciones en conjunto.
- b) Conocer, aprobar y divulgar el programa Escolar Anual.
- c) Conocer y aprobar el presupuesto del Centro Educativo con base al Programa Escolar Anual.
- d) Gestionar y suscribir los proyectos que fueren necesarios para apoyar el desarrollo del Centro Educativo.

2-) Participar en la Administración de los Recursos humanos, físicos y financieros.

a) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- 1) Aprobar la planta del personal docente y administrativo necesaria para el cumplimiento de las metas del Centro Educativo.

- 2) Seleccionar o solicitar la selección del personal docente de conformidad a la ley de la Carrera Docente.
- 3) Dar seguimiento al desempeño del recurso humano asignado al Centro Educativo, de acuerdo a las regulaciones que establece la ley de la Carrera Docente.
- 4) Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos que de acuerdo a la Ley sea necesario.
- 5) Iniciar ante la junta de la Carrera Docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requisitos que aquella le hagan.
- 6) Ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contencioso administrativo una vez agotada la vía administrativa prevista a la Ley de la Carrera Docente.
- 7) Asignar las plazas de acuerdo al fallo del Tribunal Calificador.
- 8) Promover incentivos al desempeño de los miembros de la Comunidad Educativa en el Centro Escolar
- 9) Facilitar las auditorias de personal
- 10) Las otras que determine la ley.

#### **b-) ADMINISTRACION DE RECURSOS FISICOS Y MATERIALES**

- 1) Velar Por que los recursos existentes sean necesarios para el buen funcionamiento del Centro Educativo.
- 2) Adquirir bienes y contratar los servicios que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.
- 3) Celebrar actos y contratos de conformidad a ala ley
- 4) Dar seguimiento a la recepción y distribución de los nuevos recursos (textos, materiales, otros.)
- 5) Dar seguimiento al mantenimiento de la infraestructura y equipo del Centro Educativo
- 6) Custodiar los bienes adquiridos antes y durante su gestión, los cuales pasarán a ser patrimonio del Estado.
- 7) Autorizar el uso de las instalaciones educativas para actividades de la Comunidad Educativa.

#### c.) ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS

- 1) Manejar los fondos en cuenta bancaria mancomunada por el Presidente, tesorero y un concejal de los educadores en el Consejo.
- 2) Hacer uso racional de los recursos y cumplir con los compromisos financieros adquiridos.

- 3) Velar por la efectividad transferencia de los recursos al nivel local, para cumplir con la programación anual de gastos.
- 4) Autorizar, administrar y decidir sobre la totalidad de los fondos que ingresan o egresan en el Centro Educativo.
- 5) Regular las actividades que generan ingresos financieros.
- 6) Facilitar las auditorías financieras proporcionando información necesaria.
- 7) La administración de todos los recursos financieros será exclusiva responsabilidad del Consejo Directivo Escolar a través del tesorero. No deberá abrirse cuentas personales o individuales o por sector”,<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Documento del Ministerio de Educación Consejo Directivo Escolar Pág. 4-5,8-11

## ***MODELOS DE CALIDAD***

Para lograr una mejor administración y organización institucional; así como también alcanzar una educación de calidad se sugieren dos modelos de calidad.

- a) Modelo de Elementos Organizacionales.
- b) Modelo EFQM de Excelencia.

### **MODELO DE ELEMENTOS ORGANIZACIONALES**

“Este elemento fue desarrollado inicialmente por su autor, Roger Kaufman, como un marco de referencia para la determinación de necesidades y planeamiento dentro de una organización para la determinación de necesidades.

Se considera como un modelo con un referente Externo, de la cual es autosuficiencia de las personas en el mundo de hoy y el de mañana”<sup>76</sup>. De acuerdo a lo anterior, Kaufman considera a los Outcomes como el impacto que una organización de intervención, como las instituciones educacionales, tienen en la sociedad y en sus miembros. Los Outcomes sirven como base para la

---

<sup>76</sup> Folleto de Evaluación de Sistemas Educativos; Modelo de Elementos Organizacionales 1-4

determinación de los resultados externos esperados de una organización, así como también, sirven de criterios para evaluar la efectividad de tal organización.

Este elemento cuenta con cinco elementos que pueden ser usados para plantear y evaluar una organización y programa de cualquier índole.

a) “Los OUTCOMES: Constituyen los resultados de una organización o instituciones que tienen un impacto significativo en la sociedad y sus miembros. Además constituyen los criterios básicos, globales y esenciales, sobre los cuales comienza el planteamiento, una implementación, e impacto en la sociedad.

b) Los OUTPUTS: Constituye los resultados que una organización entrega a la sociedad, como consecuencia de una sucesión de PRODUCTS.

C) Los PRODUCTS: Constituyen las acciones específicas que pretenden producir los Productos, son los medios para lograr los fines u resultados propuestos.

D) Los PROCESSES: Constituye las acciones específicas que pretenden producir los Productos, son los medios para lograr los fines y resultados propuestos.

---



e) Los INPUTS: (Necesidades) Constituyen los ingredientes y los elementos de partida para desarrollar los PROCESOS dentro de una organización. Kufman, en su modelo caracteriza a los Inputs y los Procesos como esfuerzos internos desarrollados por una organización y los Productos y los Outcomes como resultados internos y externos a la organización”<sup>77</sup>

#### VENTAJAS Y LIMITACIONES:

##### VENTAJAS:

- Utilizar el modelo como un marco de referencia para detectar necesidades, planificar y también como un esquema evaluativo.
- Es útil cuando enfatiza el uso de la información evaluativa para establecer si los resultados de un programa están provocando un impacto positivo y significativo en la sociedad misma.
- El modelo permite que la gente pueda planear, administrar y evaluar programas sobre la base de:
  - Lo que es, Versus lo que debe ser.
  - Tres tipos de resultados y los tipos de medios.

---

<sup>77</sup> Folleto de Evaluación de Sistemas Educativos; Modelo de Elementos Organizacionales 1-4

## LIMITACIONES:

- Dificultad práctica, que representa el establecer los criterios de impacto externo de un programa educacional en la sociedad
- Costos y carente de patrocinio
- Pueden cortar la creatividad o innovación
- No abierto al debate o confrontaciones.

## **MODELO EFQM DE EXCELENCIA**

El siguiente apartado trata de un modelo normativo muy importante cuyo concepto fundamental es la auto evaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

Para comprender mejor el modelo se dice que “Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar”<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Folleto bajado de Internet (Expertos en la aplicación del modelo EFQM a la mejora de la gestión empresarial) Versión en vigor desde el 22/4/99) Pág. 1

El modelo EFQM de excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones empresariales o de otros tipos a conocerse mejor, y en consecuencia, a mejorar su funcionamiento por tal razón decimos que la utilización sistémica y periódica del modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Su aplicación se basa en dos factores súper importantes que son:

- i. La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- ii. La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

Así mismo este modelo consta de dos partes que son:

1. Un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.
2. Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada “Lógica de Reder”.

Todas las reglas, criterios y sub – criterios están Inter. Relacionados entre sí para que el modelo funcione de una mejor forma y los fines a alcanzar tengan mayor resultado. Por tal motivo, una herramienta básica para conseguir estos fines es la auto evaluación o autodiagnóstico: Un examen global, sistémico y regular de las actividades y resultados de una organización usando el modelo como guía.

“Es importante saber que este modelo fue enunciado por la EFQM en 1991 bajo el patrocinio de la Comisión Europea. La fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), fue creada en 1988 por los presidentes de 14 importantes compañías Europeas, bajo la auspición de la Comisión Europea. Actualmente cuenta con más de 600 miembros, desde pequeñas compañías hasta grandes multinacionales, institutos de investigación, escuelas de negocios y universidades”<sup>79</sup>

La misión principal de la EFQM es: Estimular y ayudar a las organizaciones europeas a participar en actividades de mejora que las lleven, en última instancia, a la excelencia en la satisfacción de sus clientes y de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados empresariales. Así mismo apoyar a los directivos de las organizaciones europeas en la aceleración de

---

<sup>79</sup> Folleto bajado de Internet (Expertos en la aplicación del modelo EFQM a la mejora de la gestión empresarial) Versión en vigor desde el 22/4/99) Pág. 3

procesos de convertir la Gestión de Calidad Total e un factor decisivo para conseguir una posición de competitividad global.

## **2.4ANALISIS COMPARATIVO DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA SALVADOREÑA Y CUBANA.**

◆ ADMINISTRACION EDUCATIVA SALVADOREÑA: Es deber del Ministerio de Educación (MINED) planificar y normar de manera integral la formación de los educadores.

◆ ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CUBANA; El Ministerio de Educación es el encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación, la política del estado y del gobierno en la actividad educacional, excepto de la educación superior, y este fin tiene, además de las funciones comunes a todos los organismos de la administración central del estado principalmente las atribuciones y funciones.

◆ ADMINISTRACION EDUCATIVA SALVADOREÑA: El MINED establece y controla los planes nacionales para el desarrollo de la educación preescolar (parvularia, educación escolar (básica), educación

media y educación superior así también educación técnica, educación especial y la formación de personal pedagógico.

❖ ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CUBANA: El MINED establece y controla los planes nacionales para el desarrollo de la educación preescolar, de la educación general, politécnica y laboral de la educación especial, la educación de adultos, educación técnica y profesional y la formación pedagógico.

❖ ADMINISTRACION EDUCATIVA SALVADOREÑA: Establece fines y objetivos por nivel educativo, así también fomenta la cobertura institucional.

❖ ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CUBANA: Establecer los objetivos tipos y especialidades de los centros docentes y otras instituciones educacionales que corresponden a los distintos subsistemas de educación.

❖ ADMINISTRACION EDUCATIVA SALVADOREÑA: Establece, asesora y controla la aplicación de las disposiciones legales y metodológicos que rigen el proceso docente – educativo de los niveles y tipos de educación que se imparten.

❖ ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CUBANA: Establece, asesora y controla la aplicación de las disposiciones legales y metodológicos que

rigen el proceso docente – educativo de los niveles y tipos de educación que dirige y de la actividad que, como consecuencia de este proceso se realiza por otros organismos políticos y de masas.

◆ ADMINISTRACION EDUCATIVA SALVADOREÑA; El director departamental de Educación es el representante del Ministerio de Educación en cada Departamento y es nombrado a propuesta del Ministerio de Educación.

◆ ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CUBANA: El director provincial de educación el representante del Ministerio de Educación en la provincia correspondiente y es nombrado a propuesta del Ministerio de Educación.

◆ ADMINISTRACION EDUCATIVA SALVADOREÑA: La función principal del Director Departamental es la de ejercer la autoridad del Departamento en los aspecto políticos, técnicos y administrativos de las docencias, también coordina supervisa, controla y evalúa el desempeño docente y el funcionamiento de los Centros Escolares en general de su Departamento en ayuda de la Junta de la Carrera Docente.

◆ ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CUBANA: La función fundamental es la ejercer la autoridad de la provincia en los aspectos políticos, y administrativos de la docencia, así como orientar, dirigir coordinar, supervisar, controlar y evaluar de la actuación del personal

docente administrativo y las actividades de su centro docente de sus provincias.

❖ ADMINISTRACION EDUCATIVA SALVADOREÑA: Los Centros Escolares constituyen la base del trabajo educativo y además permite la relación del binomio maestro – padres de familia – alumno.

❖ ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CUBANA: Los Centros docentes constituyen la base del trabajo educativo y el punto fundamental del contacto entre el Ministerio de Educación y la comunidad.

❖ ADMINISTRACION EDUCATIVA SALVADOREÑA: Es el representante del Ministerio de Educación en el Centro Escolar, su función es de orientar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar el desempeño del personal docente. A la vez ejercer la autoridad en los aspectos técnicos administrativos del Centro Escolar acompañados por los representantes del Concejo Directivo Escolar para el aspecto netamente administrativo.

❖ ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CUBANA: Es el representante del Ministerio de Educación en el centro docente y su función es la de ejercer la autoridad en los aspectos políticos técnicos de la docencia, así como orientar dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar el



desempeño personal docente administrativo y las actividades del desarrollo del proceso docente educativo y toda la vida escolar del los Centros.

◆ ADMINISTRACION EDUCATIVA SALVADOREÑA: El director del centro escolar se somete a concursos para poder adquirir dicho cargo. Y es el tribunal calificador el que se encarga de la selección y nombramiento.

◆ ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA CUBANA: El director del Centro es nombrado por la máxima autoridad de la dependencia administrativa a la que se subordina el mismo.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Folleto; File: //A:/ Administración. Htm. Pág.1-7.

## **CAPITULO III**

### **3.1- SISTEMA DE HIPÓTESIS**

### **3.2- HIPÓTESIS GENERAL**

Los componentes y elementos orientados a la calidad permitirán generar un sistema de gestión para mejorar la labor administrativa de los institutos de *“Educación Media”*.

### **3.3- HIPOTESIS ESPECIFICAS**

El desarrollo de procesos administrativos, contribuirá en el aumento de la capacidad de gestión de los cuerpos directivos de los institutos de *“Educación Media”*.

La determinación de parámetros normativos ayudará a mejorar la capacidad administrativa y pedagógica en los institutos de *“Educación Media”*.

### **3.4 - HIPOTESIS ESTADISTICA**

**H<sub>1</sub>** - El desarrollo de procesos administrativos contribuirá en el aumento de la capacidad de gestión de los cuerpos directivos de los institutos de Educación Media.

$$\mathbf{H_1 : Cx e Y = O}$$

**H<sub>0</sub>** - El desarrollo de procesos administrativos no contribuirá en el aumento de la capacidad de gestión de los cuerpos directivos de los institutos de “*Educación Media*”.

$$\mathbf{H_0 : Cx \ e \ Y \neq 0}$$

**H<sub>1</sub>** - La determinación de parámetros normativos, ayudaría a mejorar la capacidad administrativa y pedagógica en los institutos de “*Educación Media*”.

$$\mathbf{H_1 : Cx \ e \ Y \neq 0}$$

**H<sub>0</sub>** - La determinación de parámetros normativos no ayudarían a mejorar la capacidad administrativa y pedagógica en los institutos de “*Educación Media*”.

$$\mathbf{H_0 : Cx \ e \ Y = 0}$$

### 3.4 - OPERACIONALIZACION DE VARIABLES Cuadro # 9

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION OPERATIVA	INDICADORES
<p><b>HE<sub>1</sub> -</b> El desarrollo de procesos administrativos contribuirán en el aumento de la capacidad de gestión de los cuerpos directivos de Educación Media.</p>	<p><b>VI-</b> Desarrollo de procesos administrativos.</p>	<p>Son todos los procesos internos establecidos en una institución, en los cuales se planifica, organiza, dirige, ejecuta y evalúa una serie de actividades para lograr el cumplimiento de objetivos comunes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Procedimiento de planes, programas y proyectos educativos.</li> <li>2.- Organización de actividades educativas.</li> <li>3.- Evaluación de los planes, programas y proyectos.</li> <li>4.- Capacitación a Directores en las diversas áreas administrativas.</li> <li>5.- Elaboración de los proyectos educativo institucional.</li> </ol>

<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICION OPERATIVA</b>	<b>INDICADORES</b>
	<p><b>V.D.-</b> Capacidad de gestión de los cuerpos directivos.</p>	<p>-Es la capacidad del equipo de directores de las instituciones educativas en la realización de sus funciones.</p>	<p>6.- Plan de trabajo previamente elaborado.</p> <p>7.- Programación de actividades a realizar.</p> <p>8.- Decisiones para el cambio institucional.</p> <p>9.- Relación entre asesor pedagógico, director y maestro en la realización de actividades técnico administrativa.</p> <p>10.- Ejecución del proyecto curricular de centro.</p>

<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICION OPERATIVA</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><b>HE2.-</b> La determinación de parámetros normativos ayudaría a mejorar la capacidad administrativa en los institutos de Educación Media</p>	<p><b>VI.-</b> Parámetros Normativos</p>	<p>Son todos aquellos lineamientos establecidos a nivel interno de cada una de las instituciones que servirán para regir el recurso humano en su desempeño laboral obteniendo así una óptima calidad educativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Existencia de lineamientos de calidad establecidos por el MINED.</li> <li>2.- Establecimiento de estándares de calidad administrativos de centro.</li> <li>3.- Leyes establecidas por el MINED. Que sustentan el proceso de calidad.</li> <li>4.- Capacitaciones por parte del MINED para dar a conocer modelos de calidad institucional.</li> <li>5.- Evaluación periódica de centros por parte del MINED, para mejorar la calidad institucional.</li> <li>6. -Metodología utilizada por docentes en el PEA (Proceso, Enseñanza y Aprendizaje).</li> </ol>

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION OPERATIVA	INDICADORES
	<p><b>V.D.</b> Capacidad administrativa de los institutos de Educación Media.</p>	<p>- Son aquellas cualidades que presenta el personal para dirigir, orientar y organizar las instituciones en el ámbito administrativo, que permitirán mejorar la calidad educativa en los institutos de Educación Media.</p>	<p>7.- Construcción de la calidad administrativa en los centros educativos. 8.- Capacitaciones recibida con relación a estándares de calidad administrativa y pedagógica. 9.- Cumplimiento de Leyes administrativas en el ámbito institucional. 10.- Interés de los cuerpos directivos por establecer un modelo de calidad en el centro administrativo. 11.- Auto evaluación del trabajo de los cuerpos directivos para lograr la calidad administrativa. 12- Valorar la necesidad e intereses de los estudiantes.</p>

## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1- TIPO DE INVESTIGACION**

La investigación se tipifica de carácter descriptivo porque describe como se manifiesta el fenómeno; ya que, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos ,comunidades o cualquier otro fenómeno . En este caso la problemática se refiere a la situación actual de la estructura organizacional y funcional a nivel de educación del Distrito 07-01 de la zona central.

“En este estudio descriptivo se selecciona serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras con el fin precisamente de describirlos, éstos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades y otros fenómenos”<sup>81</sup>

Los estudios descriptivos pueden ofrecer también la posibilidad de hacer predicciones insipientes, aunque sean rudimentarias.

El objeto dela investigación descriptiva consiste en describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del

---

<sup>81</sup> /file:llc/tesis/política/Investigación% 20 descriptiva% 20 correlacional % 20 y %20 expl..



tiempo. En la investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así cuales variables están relacionadas ente sí”<sup>82</sup>

---

#### 4.2- POBLACION

La población que se utilizó para la investigación fue de 303 individuos, la cual se obtuvo mediante la colaboración del MINED quien proporcionó un listado conteniendo nombre de la Institución, así también nombre del director y la correspondiente dirección de su ubicación.

Posteriormente se realizaron las visitas a cada institución con previa entrevista a directores/as, quienes a su vez proporcionaron un listado del personal docente a su cargo.

Las instituciones que se retomaron fueron las siguientes:

- Instituto Nacional de Soyapango, donde se retomaron catorce maestros del sexo masculino y veintiuno del sexo femenino, haciendo un total de treinta y cinco maestros. Instituto Nacional San Luis, en el cual se tomaron treinta y dos del sexo masculino y veinte del sexo femenino haciendo un total de cincuenta y dos maestros. En el Instituto Nacional Walter Deininger, se retomaron a cuarenta maestros, veintitrés del sexo masculino y diecisiete del sexo femenino; en el Colegio Henry Ford, se tomaron seis maestros del

---

<sup>82</sup> <http://latazimba.cretal.eclu.mx/bibdigital/retablos/RPO3/tv.htm>.

sexo masculino y cuatro del sexo femenino; El Liceo Raúl Contreras, con diecisiete del sexo masculino y once del sexo femenino, con un total de veintiocho maestros y en el Colegio Anibal Ponce, con siete maestros del sexo masculino y ocho del sexo femenino; Instituto Nacional de Ayutuxtepeque, con un total de seis maestros y tres maestras, con un total de nueve docentes; Instituto Nacional de San Idelfonso de donde se tomaron cinco del sexo masculino y dos del sexo femenino; Colegio Santa Isabel, con ocho del sexo masculino y veinticuatro del sexo femenino, con un total de treinta y dos maestros. Instituto Nacional del Puerto de La Libertad con un total de diecisiete maestros, siete del sexo masculino y diez del femenino; Instituto Nacional del Municipio de Verapaz, San Vicente con once del sexo masculino y catorce del sexo femenino; Instituto Nacional de Guadalupe San Vicente con doce maestros del sexo masculino y ocho del sexo femenino con un total de veinte maestros; Colegio Hugo Lindo Olivares con un total de veinte maestros, seis del sexo masculino y catorce del sexo femenino, teniéndose un total de todas las instituciones ya elegidas de una población de Trescientos tres maestros, que es la población total de la investigación. Luego se procedió a la selección de la muestra y a

---

la aplicación de los instrumentos utilizados en la investigación. (para observar mejor la población ver cuadro siguiente)

Nombre de la Institución	Participante	Sexo		Total
		M	F	
Instituto Nacional de Soyapango	Maestros	14	21	35
Instituto Nacional San Luis	Maestros	32	20	52
Instituto Nacional Walter Denninger	Maestros	23	17	40
Colegio Henry Ford	Maestros	6	4	10
Liceo Raúl Contreras	Maestros	17	11	28
Colegio Aníbal Ponce	Maestros	7	8	15
Instituto Nacional Ayutuxtepeque	Maestros	6	3	9
Instituto Nacional de San Ildefonso	Maestros	5	2	7
Colegio Santa Isabel	Maestros	8	24	32
Instituto Nacional del Puerto de La Libertad	Maestros	7	10	17
Instituto Nacional del Municipio de Verapaz San Vicente	Maestros	11	14	25
Instituto Nacional de Guadalupe San Vicente	Maestros	12	8	20
Colegio Hugo Lindo Olivares	Maestros	6	14	20
<b>TOTAL DE POBLACIÓN.....</b>				<b>303</b>

### **4.3- TAMAÑO DE LA MUESTRA Y METODO DE MUESTREO**

#### **METODO DE MUESTREO**

El método de muestreo a utilizar es el aleatorio simple; por ser la modalidad más conocida y que alcanza mayor rigor científico.

“Su ventaja reside básicamente en que las unidades de análisis o de observación son seleccionadas en forma aleatoria, es decir al azar en el que cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegidos y la independencia de selección de cualquier otro. Puede realizarse con o sin reposición para su empleo es indispensable disponer de un marco de muestra, es decir un listado con las personas o viviendas, (según la unidad de análisis de toda la población), numeradas de 1 a la n tamaño de la población”<sup>83</sup>

#### **4.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

La selección de la muestra se hizo de acuerdo a un listado de docentes proporcionado por directores / as de cada una de las instituciones, utilizando los siguientes criterios.

---

<sup>83</sup> Guía para realizar investigaciones sociales

Raúl Roja Soriano, DR. 1982 Universidad Autónoma de México, Ciudad Universitaria 04510 México, D.F. Pág. 165

- a) Selección de cada uno de los maestros / as que les correspondía número impar.
- b) Seleccionar a maestros que les correspondía número par.
- c) Seleccionar a docentes por sexo.

Estos criterios se aplicaron de diferente manera en cada institución. En una se tomó el listado de docentes y se eligió a los que tenían número impar; en otras instituciones se seleccionó del listado proporcionado por los directores los maestros que les correspondía número par y en otras instituciones se eligieron por sexo de acuerdo al listado obtenido.

Contando con una población de 303 individuos se procedió a la selección de tamaño de la muestra, utilizando la siguiente formula.

$$n = \frac{Z_{\alpha} \cdot p \cdot q \cdot N}{e \cdot (N-1) + Z_{\alpha} \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.96 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 303}{0.05 \cdot (303-1) + 1.96 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{3.84 \cdot 75.75}{0.0025 \cdot (302) + 3.84 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{290.88}{0.755 + 0.96}$$

$$n = \frac{290.88}{1.715}$$

$$n = \underline{170}$$

## 4.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS

### TECNICAS

**ENTREVISTAS:** “Esta técnica se emplea fundamentalmente, para realizar estudios de carácter exploratorios, ya que permite captar información abundante y básica sobre el problema. También se utiliza para fundamentar hipótesis y orientar las estrategias para aplicar otras técnicas de recolección de datos”<sup>84</sup>

En la investigación esta técnica se utilizará para recoger información personalmente; para ello se elaborará una guía de entrevistas de acuerdo con los objetivos e hipótesis del tema de investigación y se administrará a personas que posean información o experiencia relevante en el área pedagógica y administrativa.

**ENCUESTA:** “Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra. La información obtenida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se supone o se conoce en forma parcial o imprecisa. Esta técnica también puede utilizarse para un análisis de correlación para probar hipótesis descriptivas”<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Folleto de Construcción de Pruebas Evaluativos 5 y 6

<sup>85</sup> Folleto de Construcción de Pruebas Evaluativos 5 y 6

La aplicación de esta técnica en la investigación consiste en encuestar la cantidad de personas seleccionadas en la muestra, ya que es la forma más idónea para obtener información acerca del tema a investigar, lo cual se realizará por medio de la administración de un cuestionario, empleándose para hacer un análisis acerca de la comprobación de las hipótesis.

**CUESTIONARIO:** Este consistirá en una serie de preguntas enmarcadas en el área administrativa y en el proceso educativo, éstas preguntas tendrán la tarea de comprobar como se encuentra la estructura organizacional y funcional al nivel de Educación Media.

El instrumento será planteado en dos términos:

1. - Servirá para la entrevista que se le realizará a directores, maestros y concejos directivos escolares, esto nos dará la información necesaria que fundamentará más la problemática en estudio. (Ver anexo).
- 2.- La encuesta servirá para poder comprobar rechazar las hipótesis planteadas en el trabajo de investigación. (Ver anexo).

#### **4.6 PROCEDIMIENTOS**

Los pasos para la realización de la investigación se dividirán en dos secciones:

##### **a) Procedimiento de Diseño**

- Petición y asignación de asesor.

- Discusión sobre áreas básicas a investigar

Estas fueron indagadas mediante un estudio que determinó la objetividad del problema.

- Selección del objeto de estudio.

Este se eligió en el área de Educación Media, porque se considera parte importante dentro del ámbito educativo y social.

- Selección del ámbito espacial.

Donde se realizará la investigación mediante los criterios de factibilidad e importancia. Para tal caso se eligieron algunas instituciones del Distrito 07-01 de la Zona ParaCentral.

- Vista al Distrito 07-01 con el objeto de conocer las instituciones que imparten Educación Media.

- Elaboración del Planteamiento del Problema como apertura para el conocimiento de la situación problemática en general y del Distrito 07-01 en particular.

- Elaboración de entrevistas como forma de obtención de conocimientos tanto de las instituciones y directores acerca de la situación actual, social y económica del sistema educativo nacional y específicamente de la estructura organizacional y funcional a nivel de educación media para fundamentar la investigación.



- Investigación de contenidos para la elaboración del marco teórico.
- Análisis de la información para ubicarla en un contexto socioeconómico, político y cultural.
- Sistematización de la teoría que explique y fundamente científicamente la situación problemática y el marco teórico.
- Establecimiento de Hipótesis.
- Elaboración de la encuesta que se aplicará al Director y dos maestros.
- Elaboración del cuestionario que se aplicará a toda la población educativa para obtener información específica.
- Definición de la metodología de la investigación.

**b) Procedimientos de Ejecución:**

- Aplicación de entrevista a Directores
- Administración de encuesta a Directores y Maestros
- Aplicación de cuestionarios a toda la población educativa.
- Tabulación de datos obtenidos.
- Análisis e interpretación de resultados.
- Elaboración de conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

- Recomendaciones elaboradas en base a las conclusiones.
- Elaboración de la propuesta.

## **CAPITULO V**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Para el análisis de la variable independiente “Desarrollo de procesos administrativos” de la Hipótesis específica número uno, Desarrollo de procesos Administrativos contribuirá en el aumento de la capacidad de gestión de los cuerpos directivos de educación media, se establecieron los siguientes indicadores:

- 1.- Procedimiento de planes, programas y proyectos educativos.
- 2.- Organización de actividades educativas.
- 3.- Evaluación de los planes, programas y proyectos.
- 4.- Capacitaciones de directores / as en las diversas áreas administrativas.
- 5.- Elaboración del proyecto educativo institucional (PEI)

En cada uno de los indicadores se elaboraron ítem cuya relación fue la siguiente:

- 🌿 Indicador número 1 con el ítem #3 del cuestionario
- 🌿 El indicador # 2 con el ítem # 3 del cuestionario
- 🌿 El indicador # 3 con los ítem # 5 y # 6 del cuestionario.
- 🌿 El indicador # 4 con el ítem # 8 del cuestionario.

🍁 Y para el indicador # 5 se elaboraron 2 ítem, el # 10 y # 11 del cuestionario.

En el análisis de la variable dependiente: Capacidad de gestión de los cuerpos directivos de la Hipótesis Específica número uno, desarrollo de procesos administrativos contribuirá en el aumento de la capacidad de gestión de los cuerpos directivos de Educación Media, se establecieron los siguientes indicadores:

- 1-) Plan de trabajo previamente elaborado.
- 2-) Programación de actividades a realizar.
- 3-) Decisiones para el cambio institucional.
- 4-) Relación entre asesor pedagógico director y maestros en la realización de actividades técnicas administrativas.
- 5-) Ejecución del proyecto curricular de Centro.

Para cada uno de los indicadores se elaboró un ítem cuya relación fue la siguiente:

- ▶ El indicador número uno con el ítem número dos del cuestionario
- ▶ El indicador número dos con el ítem número cuatro del cuestionario.
- ▶ Para el indicador número tres con el ítem número siete del cuestionario.

► El indicador número cuatro se relaciona con el ítem número nueve del cuestionario.

► Para el indicador número cinco se relaciona con el ítem número doce del cuestionario.

Para el análisis de la variable independiente: Parámetros normativos de la hipótesis específica número dos. La determinación de parámetros normativos ayudaría a mejorar la capacidad administrativa en los Institutos de Educación Media, para lo cual se elaboraron los siguientes indicadores.

1. Existencia de lineamientos de calidad establecidos por el MINED.
2. Establecimiento de los estándares de calidad administrativos de centros
3. Leyes establecidas por el MINED que sustenten el proceso de calidad.
4. Capacitaciones por parte del MINED para dar a conocer modelos de calidad institucional
5. Evaluación periódica de Centros por parte del MINED para mejorar la calidad institucional.

## 6. Metodología utilizada por docentes en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje (PEA)

En cada uno de los indicadores se elaboraron ítem obteniéndose la siguiente relación:

- ✘ El indicador numero uno con el ítem numero trece del cuestionario.
- ✘ El indicador numero dos se relaciona con el ítem numero quince del cuestionario.
- ✘ El indicador numero tres se relaciona con el ítem numero diecisiete del cuestionario..
- ✘ El indicador numero cuatro con el ítem numero veinticuatro.
- ✘ El indicador numero cinco se relaciona con el ítem numero veinte.
- ✘ El indicador numero seis se relaciona con el ítem número veinte dos y veinte tres..

Para el análisis de la variable dependiente: Capacidad administrativa de los Institutos de Educación Media de la Hipótesis Específica número dos. Se elaboraron los siguientes indicadores:

1. Construcción de la calidad Administrativa de los Centros Educativos.
2. Capacitaciones recibidas con relación a estándares de calidad Administrativa y pedagógica.

3. Cumplimiento de leyes administrativas en el ámbito institucional.
4. Interés de los cuerpos directivos por establecer un modelo de calidad en el Centro Educativo.
5. Auto Evaluación del trabajo de los cuerpos directivos para lograr la calidad administrativa.
6. Valorar las necesidades e intereses de los estudiantes.

Para cada uno de los indicadores se elaboró un ítem obteniéndose la siguiente relación:

- El indicador número uno se relacionó con el ítem número catorce.
- El indicador numero dos se relaciono con el ítem número dieciséis.
- El indicador número tres se relacionó con el ítem número dieciocho.
- El indicador número cuatro se relaciono con ítem número diecinueve.
- El indicador número cinco se relacionó con el ítem número veintiuno.
- El indicador número seis se relacionó don el ítem número veinticinco.

Además para la medición de cada uno de los indicadores se establecieron tres niveles en cada ítem, donde el nivel tres es el puntaje mayor esperado, el nivel dos es el puntaje intermedio y el uno es el puntaje menos esperado.



**5.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE He1 INDEPENDIENTE:  
CUADRO # 10**

NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
1	1	19	11	77	45	74	44	<p>En cuanto al procedimiento de planes, programas y proyectos educativos se obtuvieron los porcentajes siguientes: El 11% manifiesta que nunca se utilizan los diferentes tipos de procedimientos, para el 45% algunas veces se utilizan todos los tipos de procedimientos administrativos, organizativos y evaluativos. Obteniéndose así el 100%</p>
2	3	19	11	96	56	55	32	<p>Con respecto a la Organización de Actividades Educativas: Los porcentajes obtenidos fueron: 11% respondieron que se les invita a los actores internos y externos de la comunidad, pero nunca participan actores internos y externos en la organización de actividades educativas y el 32% manifiesta que siempre participan actores internos y externos en la organización de actividades educativas.</p>

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE H<sub>E1</sub> INDEPENDIENTE:  
CUADRO #11**

NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
3	5	21	12	81	48	68	40	Referente al ítem evaluación de los planes, programas y proyectos, se elaboraron dos ítem, obteniendo los siguientes porcentajes: 12% manifiesta que nunca hay evaluaciones, para el 48% casi siempre se evalúa anualmente y el 40% dice que siempre se evalúa trimestralmente, de esta manera se obtuvo el 100% para el ítem y el 50% para el indicador.
	6	34	20	89	52	47	28	Referente al ítem tres también se elaboró un indicador: Que refleja los porcentajes siguientes: 20% dice que no se han establecido parámetros de evaluación, el 52% manifiesta que algunas veces se evalúa con diferentes parámetros y para el 28% siempre se evalúa bajo el mismo estándar. Completando así el 100% del ítem y el 100% del indicador.

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE He1 INDEPENDIENTE:  
CUADRO #12**

NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
4	8	13	8	85	50	72	42	Con el ítem capacitaciones a Directores en las diversas áreas administrativas se obtuvo el siguiente porcentaje: el 8% manifiesta que nunca las capacitaciones recibidas han ayudado al beneficio institucional, para el 50% ocasionalmente se aplican los conocimientos recibidos para beneficio del centro y el 42% acepta que siempre se aplican las capacitaciones para el beneficio institucional. Completándose así el 100%.
5	10	20	12	83	49	67	39	Para el ítem Elaboración del Proyecto Educativo institucional se elaboraron 2 ítem y se obtuvieron los siguientes porcentajes: 12% que nunca se toman lineamientos establecidos por el MINED para su elaboración, el 49% manifiesta que algunas veces se elaboran tomando en cuenta los lineamientos del MINED y el 39% acepta que siempre se elaboran con base a los lineamientos establecidos por el MINED completándose el 100% para el ítem y un 50% para el indicador.

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE H<sub>E1</sub> INDEPENDIENTE:  
CUADRO #13**

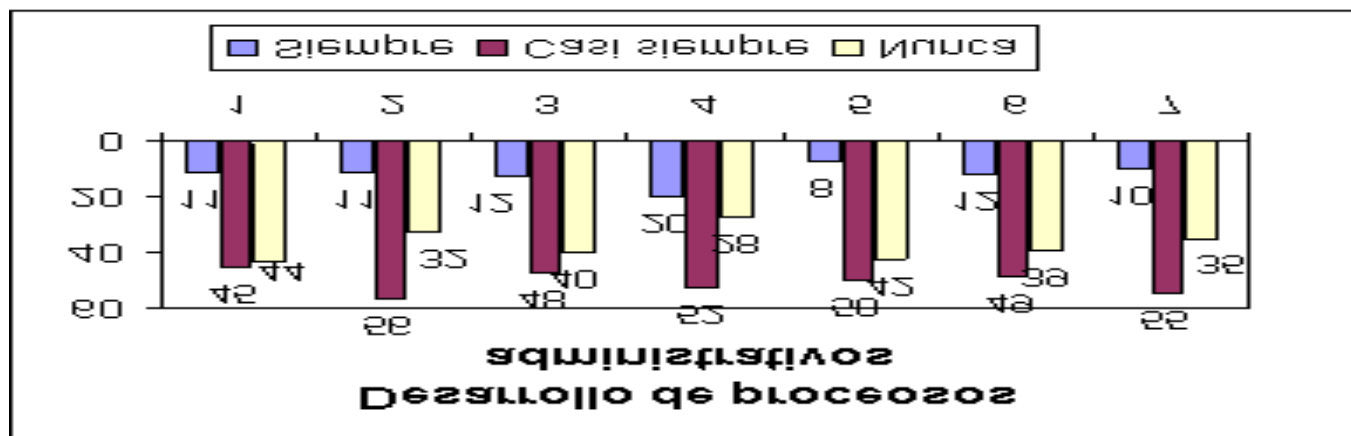
NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
5	11	17	10	93	55	60	35	Para el ítem 5 también se elaboró un indicador Elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) obteniéndose el siguiente porcentaje: 10% nunca participa la comunidad educativa, para el 55% algunas veces participa la comunidad educativa y el 35% dice que siempre participa la comunidad educativa. Obteniendo el 100% para el ítem y el 100% para el indicador.

## 5.2 GRAFICA DE INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

E1 VARIABLE INDEPENDIENTE

“ESARROLLO DE PROCESOS ADMINISTRATIVO

(y) INDICADORES	(X) NÚMERO DE PERSONAS		
	S	SC	N
1	19	77	74
2	19	96	55
3	21	81	68
	34	89	47
4	13	85	72
5	20	83	67
	60	93	60



**5.3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE “HEI DEPENDIENTE”:  
CUADRO #14**

NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
1	2	21	12	85	50	64	38	Para el ítem plan de trabajo se obtuvo el porcentaje de la siguiente manera: 12% manifiesta que nunca se culminan con satisfacción, el 50% dice que casi siempre se cumple satisfactoriamente y el 38% acepta que casi siempre se culminan satisfactoriamente. Obteniéndose así el 100%.
2	4	17	10	102	60	51	30	Respecto al ítem programación de actividades a realizar. Se obtuvieron los siguientes porcentajes: 10% nunca se realizan en el tiempo establecido, para el 60% algunas veces existen cambios de las actividades programadas y el 30% dice que siempre se lleva a cabo en el tiempo establecido. Obteniéndose el 100%.

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE “HEI DEPENDIENTE”:  
CUADRO #15**

NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
3	7	24	14	85	50	61	36	Con respecto al ítem Decisiones para el cambio institucional. Se obtuvo el siguiente porcentaje: 14% manifestaba que nunca se le hace participe para el 50% algunas veces no se le hace participe y el 36% considera que siempre se le hace participe a la comunidad educativa. Completándose así el 100%.
4	9	17	10	85	50	68	40	En el ítem: Relación entre Asesor Pedagógico, Director y maestros en la realización de actividades técnicas administrativas, el porcentaje obtenido fue el siguiente: El 10% nunca se coordina en las diferentes actividades educativas, para el 50% algunas veces se coordina en las diferentes actividades educativas y el 40% manifiesta que siempre se coordina en las diferentes actividades educativas obteniendo así el 100%.

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE H<sub>E1</sub> DEPENDIENTE:  
CUADRO #16**

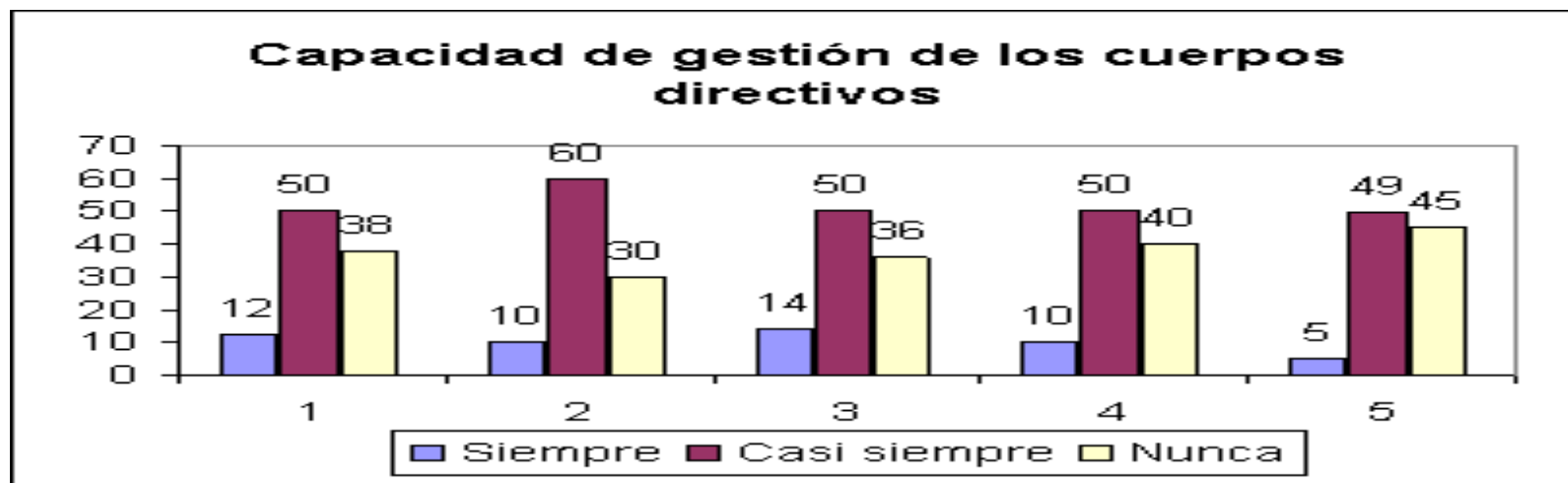
NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
5	12	9	5	84	50	77	45	Referentes al ítem: Ejecución de proyecto curricular de Centro. Los porcentajes obtenidos fueron: 5% nunca se hace con base a necesidades e intereses de la comunidad educativa y el 45% afirma que siempre se hace con base a necesidades e intereses de la comunidad educativa. Obteniéndose así el 100%.



## 5.4 GRAFICA DE INDICADORES DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

H<sub>E1</sub> Variable Dependiente  
 "Capacidad de gestión de los cuerpos directivos"

(y) Indicadores	(x) # de personas		
	S	CS	N
1	21	85	64
2	17	102	51
3	24	85	61
4	17	85	68
5	9	84	77



**5.5 ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE “He2 INDEPENDIENTE”:  
CUADRO #17**

NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
1	13	28	16	69	41	73	43	Con respecto al ítem: Existencia de lineamientos de calidad establecidos por el MINED se obtuvo el porcentaje: de 16% no conocen ningún lineamiento de calidad propuesto por el MINED, un 41 % dice que ocasionalmente el MINED proporcionará algunos lineamientos para establecer la calidad institucional y el 43% manifiesta que se hace un manual de lineamientos para establecer la calidad institucional. Concluyendo así el 100%
2	15	18	11	90	53	62	36	Referente al ítem: Establecimiento de Estándares de calidad administrativa de centro. Los porcentajes obtenidos son: Un 11% establece que los estándares de calidad administrativa establecidos por el MINED. Nunca se ocupan ya que la institución tiene su propia de administrar, para el 53% algunas les beneficiará pero que no son indispensables en la institución y el 36% establece que los estándares de calidad han mejorado la calidad administrativa de la institución obteniéndose así el 100%.

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE “HE2 INDEPENDIENTE”:  
CUADRO #18**

NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
3	17	39	23	76	45	55	32	Con respecto al ítem: Leyes establecidas por el MINED que sustentan el proceso de calidad, el 23% muestran no conocer ninguna normativa que sustente el proceso de calidad en la institución, mientras que el 45% establece que casi siempre existe y se toman en cuenta normativas que sustentan el proceso de calidad y un 32% expresan que casi siempre existen normativas que sustenten el proceso de calidad que beneficia a la institución. Concluyendo con el 100%
4	24	13	8	108	63	49	29	Con relación al ítem capacitaciones por parte del MINED para dar a conocer modelos de calidad institucional, 8% expresó que las capacitaciones que reciben del MINED, sobre modelos de calidad nunca satisfacen las necesidades e intereses de la institución, mientras que 63% expresa que algunas veces las capacitaciones, satisfacen las necesidades del Centro Escolar y un 29% estableció que siempre las capacitaciones satisfacen las necesidades e intereses de la institución. Obteniéndose así un 100%.

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE “HE2 INDEPENDIENTE”:  
CUADRO #19**

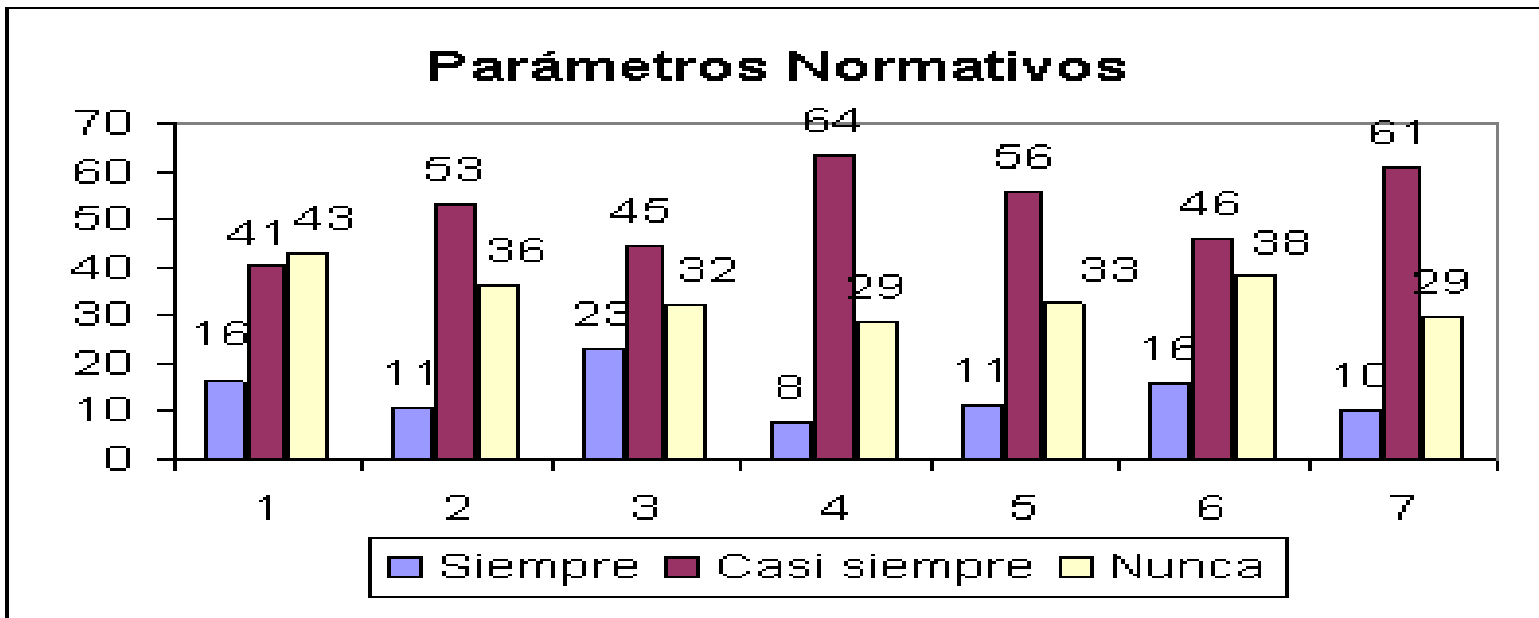
NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
5	20	19	11	95	56	56	33	Referente al ítem “Evaluación periódica de centros por parte del MINED para mejorar la calidad institucional el 11% establece que las evaluaciones para comprobar como se está logrando la calidad institucional a veces son realizadas y a veces no, mientras que un 56% expreso que las evaluaciones realizadas por el MINED son al final del año en la institución y un 33% expreso que siempre son realizadas trimestralmente por el MINED en la institución. Concluyendo con el 100%
6	22	27	16	78	46	65	38	Con relación al ítem: Metodología utilizada por el docente en Procesos de Enseñanza aprendizaje un 16% estableció que se utiliza diferentes metodologías porque no se tiene un patrón establecido para alcanzar la calidad institucional, mientras que un 46% expresó que el tipo de metodología que utiliza el centro educativo para alcanzar la calidad casi siempre se toman en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes y un 38% estableció que el tipo de metodología es participativa. Obteniéndose el 100%

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE He2 DEPENDIENTE:  
CUADRO #20**

NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
6	23	17	10	103	61	50	29	Según los porcentajes reflejan que un 10% expresó que difícilmente se logra alcanzar calidad institucional, mientras que un 61% del porcentaje, obtenido refleja que con mucho esfuerzo se logre tal vez calidad institucional, y un 29% estableció que siempre ha existido calidad en todo proceso educativo en la institución obteniendo así un 100%.

H<sub>E2</sub> Variable independiente  
 "Parámetros Normativos"

(y) Indicadores	(x) # de personas		
	S	CS	N
1	28	69	73
2	18	90	62
3	39	76	55
4	13	108	49
5	19	95	56
6	27	78	65
	17	103	50



**ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE “HE2 DEPENDIENTE”:  
CUADRO #21**

NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
1	14	18	11	72	42	80	47	Con respecto al ítem: Construcción de la calidad administrativa de Centros Educativos se obtuvieron los porcentajes siguientes: El 11% dice que el director es el único encargado de la parte administrativa. Por lo que nadie más hace nada por esta área, el otro 42% contestó que solo cuando surge algún problema nos interesamos por mejorar la administración de la institución y el 47% respondió que es el director, maestros, padres de familia y alumnos están mejorando la administración de centros educativos completando así el 100%
2	16	16	10	77	45	77	45	Referente al ítem: Capacitaciones recibidas en relación a estudios de calidad administrativa y pedagógica el 10% considera que nunca se han impartido capacitaciones de ese tipo, para el 45% han dado algunos estándares pero no satisfacen las necesidades educativas y el otro 45% manifiesta que son muy importantes ya que han permitido enriquecer la calidad de la institución. Completando el 100%

**ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE “HE2 DEPENDIENTE”:  
CUADRO #22**

NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
3	18	25	15	85	50	60	35	Con relación al ítem: Cumplimiento de leyes administrativas a nivel institucional se obtuvieron los siguientes porcentajes: El 15% expresó que siempre se aplica en la institución la escala jerárquica administrativa porque es así como funciona mejor la institución mientras que el 50% determinó que algunas veces se aplica en la institución la escala jerárquica administrativa, mientras que el 35% determinó que en la institución no existe la escala jerárquica.
4	19	28	16	80	47	62	37	Con respecto al ítem: intereses de los cuerpos directivos por establecer un modelo de calidad en el centro educativo el 16% de la muestra estableció que siempre se preocupan los cuerpos directivos por establecer un modelo de calidad, en la institución, mientras que un 47% expresó que casi siempre se lleva a la práctica un modelo de calidad institucional y un 37 % determinó que no tienen conocimiento sobre los diversos modelos de calidad institucional.



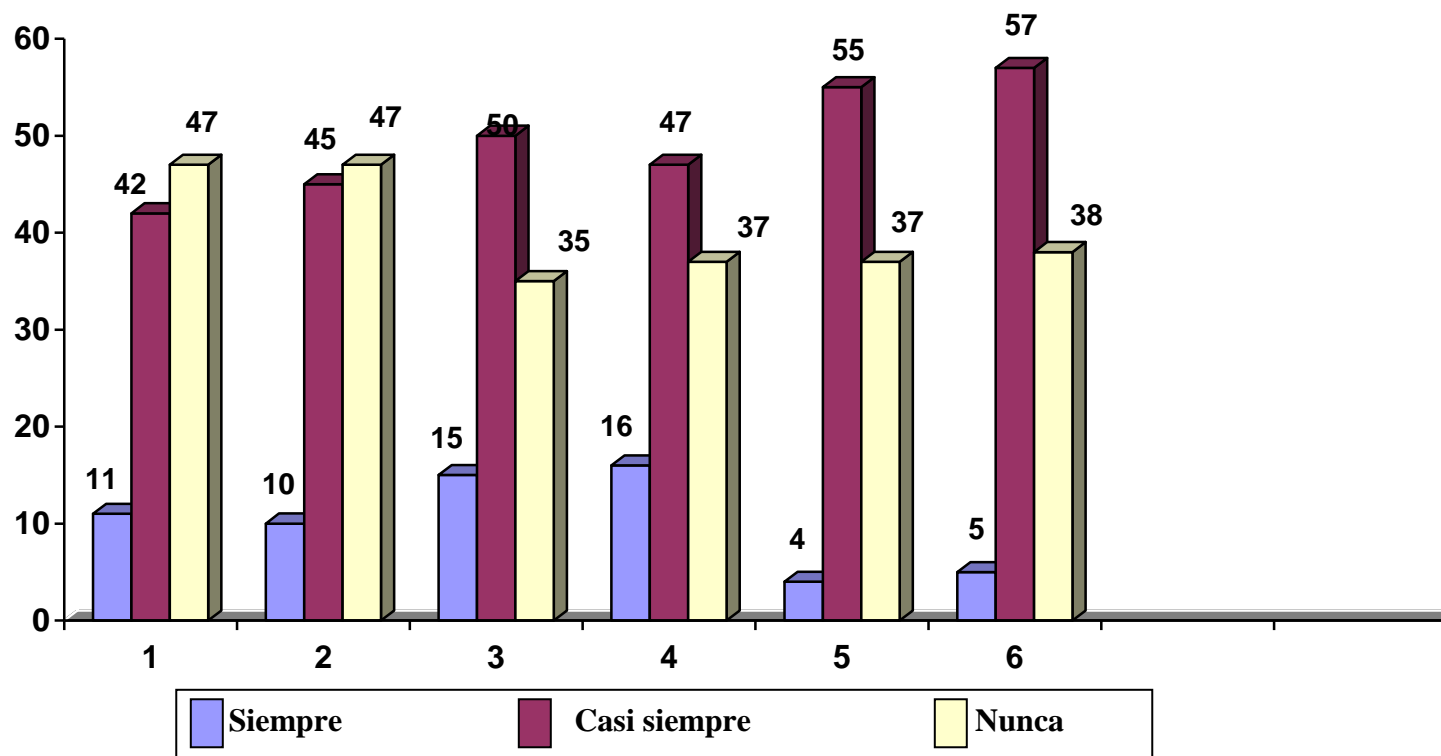
**ANÁLISIS DESCRIPTIVO PORCENTUAL DE LA VARIABLE “HE2 DEPENDIENTE”:  
CUADRO #23**

NUMERO DE INDICADOR	NUMERO DE ITEM	1		2		3		ANALISIS DESCRIPTIVO
		F	%	F	%	F	%	
5	21	13	8	94	55	63	37	En el indicador: Auto evaluación del trabajo de los cuerpos directivos, los porcentajes obtenidos fueron el 8% donde se informa a la comunidad educativa pero no participan; el 55% que solo participan los maestros y director en las evaluaciones y un 37% donde participan siempre toda la comunidad educativa, obteniendo así un 100%
6	25	9	5	96	57	65	38	Con respecto al indicador: Valorar las necesidades e intereses de los estudiantes de la pregunta veinticinco, los porcentajes obtenidos fueron 5% que no se toman en cuenta a los educandos, 57% donde algunas veces se valoran las necesidades e intereses de los educandos. 38% que indica que siempre se toman en cuenta a todos los estudiantes.

H<sub>E1</sub> Variable Dependiente

“Capacidad administrativa de los institutos de educación media”

(y) Indicadores	(x) # de personas		
	S	CS	N
1	18	72	80
2	16	77	77
3	25	85	60
4	28	80	62
5	13	94	63
6	9	96	65



## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Retomando los elementos planteados en toda la investigación y los resultados obtenidos (cuadros, mapas y gráficos de barra) se presenta a continuación las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- 1) No se identificaron lineamientos específicos que guíen la definición de estructuras de trabajo y documentos que delinee el funcionamiento de los Institutos.
- 2) Se detectó poca participación de la comunidad educativa en la construcción de la calidad administrativa.
- 3) La falta de un ambiente organizacional favorable incide en el desarrollo de las labores educativas.
- 4) La falta de evaluación periódica por parte del Ministerio de Educación a los Centros de Educación Media no permite poner al descubierto el nivel de logros de las metas y objetivos institucionales.

- 5) El poco conocimiento y aplicación de estándares de calidad dentro de las instituciones educativas limita al personal docente y administrativo a implementar estrategias didácticas de tipo innovador.
- 6) La falta de implementación de un modelo de calidad que rija y que norma las instituciones, obstaculiza el logro de mejores y mayores niveles de calidad institucional.
- 7) La poca incentivación de trabajo en equipo en el recurso humano dentro de las instituciones interfiere lograr un clima de trabajo en donde se participe, fomente, y promueva el respeto mutuo dentro de la comunidad educativa.
- 8) La falta de interés y conocimientos de leyes laborales y administrativas que rigen el funcionamiento institucional tanto público como privado obstaculizan el desarrollo técnico administrativo..
- 9) El poco interés de la comunidad educativa hacia el conocimiento y profundización sobre la construcción y aplicación de planes y programas institucionales lo que obstruye darle la debida importancia a la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y sus componentes.
- 10) La poca participación de la dirección para supervisar y evaluar el rendimiento académico profesional de los docentes interfiere para obtener optimo rendimiento en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje de los

Educandos.

- 11) Las normativas que establecen los docentes a los educandos en su formación académica, no permiten las buenas relaciones interpersonales.
- 12) La falta de ayuda por parte del MINED para la implementación de políticas educativas obstaculizan, la implementación de estrategias metodológica

Con base a las conclusiones plantadas se han establecido las siguientes recomendaciones:

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- 1-) Que el Ministerio de Educación aplique medidas estratégicas para concientizar a la comunidad educativa sobre la importancia que tiene el conocimiento y la práctica de lineamientos que guíe la organización institucional.
- 2-) Que los CDE, generen espacios de reflexión y discusión de las políticas establecidas por el Ministerio de Educación, permitiendo así el involucramiento directo de la comunidad educativa con los problemas institucionales y hacer eficaz el proceso técnico administrativo.

3-) Que los CDE gestionen la construcción participativa de una agenda de convivencia que regule las interacciones entre los diversos grupos, comités de trabajo que requieren los Institutos de Educación Media.

4-) Que la asesoría pedagógica y la asistencia administrativa realice visitas frecuentes a las instituciones de educación Media, para observar y detectar deficiencia en el alcance total en metas y objetivos de enseñanza – aprendizaje, así también los procesos administrativos; asignándoles un rol específico para que se presenten propuestas que ayuden a la mejora institucional.

5-) Que el profesorado como parte de su desarrollo profesional docentes se actualicen en modelos de gestión de la calidad y que se apliquen pruebas piloto por medios de proyectos que abarquen algunos aspectos administrativos.

6-) Que en la elaboración del proyecto educativo institucional se implementa un modelo que permita lograr niveles de calidad.

7-) Que la dirección valore aptitudes, habilidades, destrezas y especialidad académica en el personal docente para formar equipos técnicos que diseñen estrategias de trabajos, respeto y unidad, dentro de la comunidad educativa.

8-) Que las instituciones educativas motiven en su personal docente el interés de conocer, leer y analizar la importancia que tiene las diferentes leyes

educativas..

9-) Que la comunidad educativa conozca, profundice y participe en la construcción y ejecución del proyecto educativo institucional y sus componentes.

10-) Que los equipos técnicos de cada institución elaboran instrumentos de evaluación para ser administrado por el comité estudiantil al personal docente obteniéndose así una calidad educativa.

11-) Que los docentes permitan espacios abiertos a los estudiantes, para que se puedan expresar sus inquietudes, necesidades e intereses, con el establecimiento de buenas relaciones interpersonales.

12-) Es fundamental que el gobierno central defina y adopte una política educacional con metas claras y conocidas por todos o que le otorgue la debida importancia tanto a la capacitación

## **CAPITULO VII**

### **PROPUESTA**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**PROCESO FORMATIVO Y PARTICIPATIVO PARA  
IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD EN LA  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL A NIVEL DE  
EDUCACIÓN MEDIA DEL DISTRITO 07-01**

**PRESENTADO POR:**

**CHAVEZ DE CHIGUILA, HIRLEMAN DEL ROSARIO  
HERNÁNDEZ CASTILLO, ANA MARIA  
SÁNCHEZ AMAYA, CLAUDIA NOEMÍ**

**ASESOR:**

**LIC. RENATO ARTURO NOYOLA**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## INDICE

---

	<b>No. Página</b>
<b>7.1- INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>7.2- ESQUEMA DE PROPUESTA.....</b>	<b>3</b>
<b>7.3- DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>4</b>
<b>7.4- DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA PRO— PUESTA.....</b>	<b>4</b>
<b>7.5- JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>7.6 OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
<b>7.7- METAS.....</b>	<b>10</b>

## 7.1 INTRODUCCIÓN

La presente propuesta sobre un proceso formativo y participativo para implementar una estrategias de calidad. Dirigido a la comunidad educativa, surge como una alternativa que permita dar respuestas a las necesidades detectadas a través de la investigación realizada con Directores / as, Maestros / as de los institutos de Educación Media en la zona central del país.

La estructura que presenta la propuesta es la siguiente.

Una descripción de la propuesta, donde se hace énfasis en el proceso formativo y participativo para implementar una estrategia de calidad, para la comunidad educativa, una justificación en la cual se expone las razones que motivaron a elaborar la propuesta, los objetivos y metas que se pretenden lograr, esta parte es la que al final guiara la ejecución de la propuesta. Un diagrama de la propuesta, que contienen los lineamientos que servirán de guía para las instituciones orienten el proceso técnico-administrativo y pedagógico con el fin de obtener una calidad educativa. Descripción de los elementos del esquema, es la explicación del contenido e importancia de cada elemento.

También cuenta con recursos humanos y materiales necesarios adecuados para obtener resultados positivos durante el desarrollo de la propuesta; la metodología a emplear y las actividades a desarrollar por cada miembro

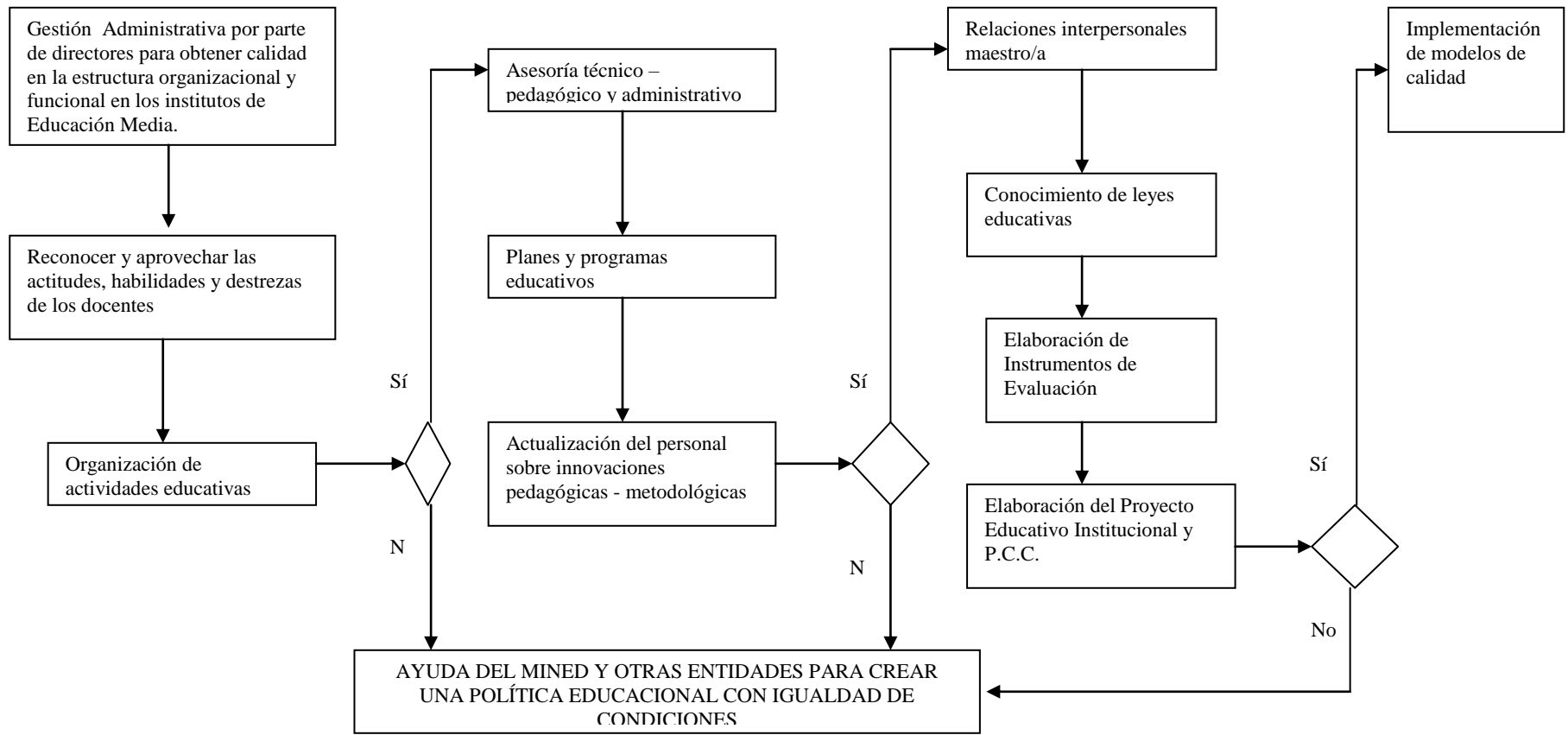
involucrado, y un presupuesto donde se detalla el costo de cada una de los recursos materiales a utilizar.

## 7.2 ESQUEMA DE LA PROPUESTA

Cuadro # 24

Propuesta

Proceso Formativo y Participativo para Implementar una estrategia de Calidad en la Estructura Organizacional y Funcional a Nivel de Educación Media.



### **7.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.**

Respectos a los datos obtenidos en la investigación realizada sobre “ El análisis de la estructura organizacional y funcional en el nivel de Educación Media. Se pudo verificar que la problemática mencionada anteriormente representa una significativa relevancia para la comunidad Educativa. Por tanto el equipo investigador sugiere la siguiente propuesta:

“ Proceso formativo y participativo para implementar una estrategia de calidad.” Cuyo enfoque está orientado a sugerir lineamientos estratégicos que contribuyan con el que hacer técnico-administrativo y pedagógicos de los institutos de Educación Media, con el propósito de contribuir a dar soluciones a las deficiencias encontradas en la estructura organizacional y funcional.

### **7.4 DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL ESQUEMA.**

Referente a la investigación realizada a una muestra de los institutos de Educación Media de la zona central, para sugerir y superar deficiencias en

cuanto a su estructura organizacional y funcional se recomienda la siguiente propuesta.

**“Proceso formativo y participativo para implementar una estrategia de calidad en la estructura organizacional y funcional de Educación Media.”**

Gestión administrativa sobre estándares de calidad en la estructura organizacional y funcional de Educación Media. Se refiere a las estrategias técnico administrativos-metodológico por parte de la dirección para orientar el funcionamiento institucional.

Reconocer y aprovechar las actitudes, habilidades y destrezas de los docentes, consiste en valorar la capacidad profesional e institucional del recurso humano para que capaciten al personal en deficiencia detectadas.

Organización de actividades educativas. Una vez evaluadas las necesidades técnico-administrativas y metodologías, se emitirán juicios de valor al decidir que cambios se realizaran en las diferentes actividades educativas.

Asesoría técnico pedagógico y administrativo consiste en que el CDE contrate personas especializadas para que desarrollen capacitaciones a docentes y personal administrativo.

Planes y programas educativos consisten en los instrumentos que forman parte del currículo educativo y servirán para ejercer con eficacia y calidad la labor educativa.

Actualización del personal sobre innovaciones Pedagógicas – Metodologías. Consisten en proporcionar al personal docente las estrategias necesarias de innovación educativa que servirán para innovar la metodología utilizada y obtener calidad educativa.

Relaciones interpersonales maestro/a – alumno/a. Consiste en generar un ambiente de cooperación, colaboración y respeto mutuo para generar un optimo desempeño laboral.

Conocimiento de leyes educativas: Consiste en que los docentes identifiquen las leyes que le servirán para defender y exigir sus derechos y deberes en caso de que se les hayan violentado.

Elaboración de instrumentos de evaluación: Se refieren a las herramientas técnicas – metodologías y administrativas que servirán para evaluar la calidad educativa institucional.

Elaboración del proyecto educativo institucional: Consiste en la construcción de un macro proyecto, por parte de la comunidad educativa.



Para organizar la gestión escolar a mediano y largo plazo que permita facilitar el trabajo y la comunicación entre los diferentes equipos escolares y las instituciones.

## **7.5 JUSTIFICACIÓN.**

Después de haber realizado la investigación análisis de la estructura organizacional y funcional a nivel de Educación Media se detecto que los lineamientos que el ministerio de Educación establece algunas veces no son implementados en los institutos, lo cual obstaculiza la calidad institucional.

Es por esta razón que se sugiere un proceso de formación participativo que implemente estrategias de calidad en la estructura organizacional y funcional en los institutos de Educación Media. En el cual se establecerán lineamientos que orienten la labor técnico-administrativa y pedagógica con el objetivo de contribuir en cierta medida a disminuir las deficiencias detectadas en el ámbito organizacional y funcional y que el beneficiado en ultima instancia sea la comunidad educativa y a la vez lograr una educación con calidad y equidad.

## **7.6 OBJETIVOS.**

Con la elaboración de la propuesta se espera alcanzar los siguientes objetivos.

1-)Motivar en los directores/as el deseo de conocer y aplicar en conjuntos con la comunidad educativas estrategias que ayuden a orientar de mejor formar el funcionamiento institucional.

2-)Interesar a los docentes en conocer nuevos lineamientos educativos, para el desempeño eficaz de su labor.

3-)Involucrar a toda la comunidad educativa para que conozca las estrategias de calidad y así solventar las necesidades que presentan las instituciones.

4-)Buscar la colaboración de los padres y madres de familia para mejorar la organización institucional.

5-)Estimular a los directores para que busquen la ayuda del ministerio de educación y de otras organizaciones para que lo capaciten en el uso de estrategias y lineamientos que guíen la organización de los centros educativos.

6-)Motivar en los docentes el deseo de compartir con los demás maestros y alumnos para establecer buenas relaciones interpersonales.

## **7.7 METAS.**

1-) Que la comunidad Educativa en un 100% apliquen los lineamientos establecidos por parte del MINED en la estructura organizacional y funcional en el ámbito de Educación Media.

2-) Que la dirección de cada institución de educación media en un 100% se oriente en los lineamientos sugeridos para lograr eficazmente la organización y el funcionamiento técnico-administrativo pedagógico laboral.

3-) Que los docentes en un 100% apliquen estrategias innovadoras que satisfagan necesidades metodológicas.

4-) Que los padres y madres de familia en un 100% colaboren con la organización y el funcionamiento de la institución.

5-) Que el ministerio de educación en un 100% aplique medidas estratégicas para concientizar a la comunidad educativa sobre la importancia que tiene el conocimiento y la práctica de lineamientos que guíen la organización institucional.

6-) Que los estudiantes logren en un 100% expresar sus inquietudes necesidades e interés mediante espacios abiertos con el fin de establecer buenas relaciones interpersonales.

## FUENTE BIBLIOGRÁFICA

- 1) **Brook Adams, The Ineory Of Social Revolution**  
Nueva York Mcmillan 1913). Leonard D. White Introduction to the  
Study Of Admidnistración.
- 2) **Citador por Leonardo D. Whit;**  
Introduction to th Study of Public Administration
- 3) **Documento 23 de la Reforma Educativa**  
Supervisión Escolar. MINED El Salvador, 1943
- 4) **Guía para realizar investigaciones sociales**  
Raúl Rojas Soriano Dr. 1982 Universidad Autónoma de México
- 5) **Diaz Callejas, Mendoza de Díaz, Judith V.**  
Administration de4 empresas El Salvador
- 6) **Documento del Ministerio de Educación**  
Consejos Directivos Escolar
- 7) **El Diario de Hoy, 12 de Octubre de 1999, pág. 38**
- 8) **Enciclopedia de El Salvador. Océano, grupo Editorial, S.A.**  
Barcelona, España.
- 9) **Folleto: Fil//A: Administración Htm.**

- 10) Folletos bajado de Internet (expertos en la aplicación del modelo EFQM a la mejora de la gestión empresarial versión en vigor desde 22/04/99.
- 11) Folleto; Fil//A; Administración Htm.
- 12) File:IIC/tesis/political/investiacion/%20 Descriptiva 20%  
correlacional 520 explicativa.
- 13) Folleto de Construcción de pruebas Evaluativas
- 14) Guía para realizar investigaciones sociales
- 15) Informe sobre desarrollo humano; El Salvador 2001/comp..  
Willian Alberto Pleitez Rodríguez 1º Edición, San Salvador
- 16) Programa de las Naciones Unidas, para el Desarrollo (PNUD), 2001.
- 17) Ministerio de Educación. La Historia de la Reforma y la Reforma de la Historia.
- 18) Proyecto Educativo Institucional en camino hacia la Calidad Educativa 2002,  
Ministerio de Educación
- 19) Reforma Educativa en marcha, un vistazo al pasado de la educación en el Salvador.  
Documento I Ministerio de Educación Gobierno de El Salvador

- 20) **Reforma Educativa en marcha; Documento III, Lineamientos Generales del Plan Decenal, 1995 – 2005, Noviembre de 1995.**
- 21) **Separatas de Organización Administración escolar, pág. 13,24**

# ***ANEXOS***



**ANEXO N° 2**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**CUESTIONARIO PARA DIRECTRES DE INSTITUTOS DE  
EDUCACION MEDIA**

Instituto : \_\_\_\_\_

Introducción: La finalidad de este cuestionario es obtener información

Sobre lo qué es “La estructura Organizacional y Funcional de la  
Institución o nivel de Educación Media”.

Objetivo: Identificar aquellos componentes y elementos de un sistema de  
Gestión de calidad en los Institutos de Educación Media.

Indicación: A continuación se le presenta una serie de preguntas con

Diferentes categorías de respuestas, seleccione y subraye la que  
considere apropiada según criterio y experiencia.

- 1.) ¿ Que tipo de procedimientos utiliza para la elaboración de los planes  
programas institucionales?
  - a-) Siempre se utilizan procedimientos administrativos, organizativos y  
evaluativos.

b-) Algunas veces se utilizan todos los tipos de procedimientos.

c-) Nunca se utilizan los diferentes tipos de procedimientos.

2- Se cumplen con satisfacción las actividades establecidas en el Plan de Trabajo Institucional durante el año escolar.

a.) Siempre se culminan satisfactoriamente

b.) Casi siempre se cumplen satisfactoriamente

c.) Nunca se culminan satisfactoriamente

3- En la organización de las actividades educativas se integran actores de la comunidad educativa.

a.) Siempre participan actores internos y externos en la organización de actividades educativas.

b.) Ocasionalmente participan actores externos e internos en la organización de actividades educativas.

c.) Se les invita a los actores internos y externos de la comunidad, pero nunca participan.

4- Se llevan a cabo en el tiempo establecido las actividades organizadas durante el año escolar.

a) Siempre se llevan a acabo en el tiempo establecido.

b) Algunas veces existen cambios de las actividades programadas

c) Nunca se realizan en el tiempo establecido.

5- Existen evaluaciones constantes y periódicas de planes y programas institucionales.

a.) Siempre se evalúa por período

b.) Casi siempre se evalúa anualmente

c.) Nunca hay evaluaciones

6.) Se realiza una justa evaluación en los planes programas y proyectos institucionales.

a.) Siempre se evalúa bajo un mismo estándar.

b.) Algunas veces se evalúa con diferentes parámetros

c.) No se han establecido parámetros de evaluación

7.) Participa comunidad educativa en las decisiones para el cambio y el mejoramiento institucional.

a.) Siempre se hace participe a la comunidad educativa

b.) Algunas veces no se hace participe.

c.) Nunca se le hace participe

8.) Como se aplican las diferentes capacitaciones recibidas para administrar el centro educativo.

a.) Siempre se aplica la capacitación para el beneficio institucional

b.) Ocasionalmente se aplican los conocimientos recibidos para beneficio del centro.

c.) Nunca, las capacitaciones recibidas han ayudado al beneficio institucional

9.) Existe coordinación por parte del asesor pedagógico, director y maestros en las diferentes actividades educativas.

a.) Siempre se coordinan en las actividades educativas.

b.) Algunas veces se coordinan en las actividades educativas

c.) Nunca se coordinan en las actividades educativas

10.) Existen lineamientos establecidos por el MINED para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

a.) Siempre se elabora con base a lineamientos establecidos por El Ministerio de Educación.

b.) Algunas veces se elabora con base a lineamientos establecidos por El Ministerio de Educación.

c.) Nunca se toman lineamientos establecidos por El Ministerio de Educación.

11.) Existe participación de la comunidad educativa en la construcción del (PEI)

a.) Siempre participa la comunidad educativa,

b.) Algunas veces participa la comunidad educativa

c.) Nunca participa la comunidad educativa.

12.) La ejecución del Proyecto Educativo Institucional se hace con base a necesidades e intereses de la comunidad educativa.

- a.) Siempre se establece a necesidades e intereses de la comunidad educativa
- b.) Algunas veces se establece a necesidades e intereses de la comunidad educativa
- c.) Nunca se hace con base a necesidades e intereses de la comunidad educativa

13.) Si hubieses lineamientos para establecer la calidad educativa por parte del MINED como lo aplicaría.

- a-) Hay un manual de lineamientos y se aplican para establecer la calidad institucional.
- b.) Ocasionalmente proporcionan algunos lineamientos para establecer la calidad institucional.
- c.) No conocemos ningún lineamiento de calidad propuesto por el MINED

14.) Se que manera participa la comunidad educativa en la construcción de calidad administrativa de su institución.

- a.) El director, maestro, padres de familia y alumnos están mejorando la administración institucional

b.) Solo cuando surge algún problema nos interesamos por mejorar la administración de la institución.

c.) El director es el único encargado de la parte administrativa, por lo que nadie más hace por esta área.

4.5.) Que importancia tiene para su institución los estándares de calidad administrativa establecidos por el MINED?

a.) Gracias a los estándares el centro educativo ha mejorado en su calidad administrativa.

b.) Algunas veces nos fenecían; pero no son indispensables en nuestra institución

c.) Nunca los ocupamos; ya que tenemos nuestra propia manera de administrar la institución.

16 .) Considera importante para los Centros educativos las capacitaciones impartidas a los docentes con relación a los estándares de calidad

a.) Son muy importantes ya que han permitido enriquecer la calidad de la institución.

b.) Han dado algunos estándares que no satisfacen las necesidades educativas.

c.) Nunca se han impartido capacitaciones de este tipo

17.) Existe algún tipo de normativa que sustente el proceso de calidad

- a.) Siempre nos beneficia en la institución
- b.) Casi siempre las tomamos en cuenta.
- c.) No conocemos ninguna ley de esa índole.

18.) Se aplica en la institución la escala jerárquica administrativa

- a.) Siempre se aplica porque es así como funciona mejor la institución
- b.) Algunas veces se toman en cuenta estas normativas.
- c.) No existe en la institución la escala jerárquica

19.) Implementan en la institución algún modelo de calidad institucional.

- a.) Siempre se preocupan los cuerpos directivos por establecer un modelo de calidad en el Centro Educativo.
- b.) Casi siempre llevamos a la práctica un modelo de calidad institucional
- c.) No tenemos conocimiento sobre los diversos modelos de calidad institucional.

20.) Cada cuanto tiempo el MINED debe realizar evaluaciones para comprobar cómo ésta logrando la calidad institucional.

- a.) Siempre las realizan trimestralmente
- b.) Las evaluaciones del MINED son a final del año

c.) A veces se realizan a veces no.

21.) Como participan los cuerpos directivos en las auto evaluaciones a nivel institucional

a.) Siempre se toma en cuenta a toda la calidad educativa para evaluar el trabajo administrativo – pedagógico.

b.) Solo participan el maestro y el director cuando se trata de evaluación.

c.) Se invitan a todos los que conforman la comunidad pero nunca participan.

22.) Que tipo de metodología utiliza en el Centro Escolar para alcanzar la calidad institucional.

a.) Siempre utilizamos metodología en la que todos participan

b.) Casi siempre se toman en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes.

c.) Se utiliza diferente metodología, porque no se tiene un patrón establecido.

23.) A su criterio cree que se esta logrando la calidad institucional:

a.) Siempre ha existido calidad en todo proceso educativo en la institución

b.) Talvez algún día se logre mucho esfuerzo.

c.) Difícilmente se logre alcanzar la calidad en la institución.