

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES



TRABAJO DE GRADO

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS
ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN
CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL
CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE
2018

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO(A) EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

PRESENTADO POR

MANUEL IGNACIO MANCÍA MARROQUÍN
VANESSA ELIZABETH ROSALES
IVETH ARELY RUÍZ RAMOS
REINA LOAMMI SANTAMARÍA DE ALONSO
NORMA CLELIAN TINO

DOCENTE ASESOR

LICENCIADO ALEXANDER EUGENIO ENRIQUE ARÉVALO JACOBO

NOVIEMBRE, 2019
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUÍS ANTONIO MEJÍA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

LICDO. LUIS ALFREDO COLOCHO BORJA

COORDINADOR DE PLAN COMPLEMENTARIO

DEDICATORIA

A Dios

Por su infinita bondad y misericordia durante este proceso de formación académica y habernos dado salud para lograr los objetivos propuestos.

A nuestra familia

Por su amor incondicional, acompañamiento constante, motivación, paciencia, y apoyo moral y espiritual a lo largo de este proceso investigativo.

A nuestro docente Asesor

Licdo. Alexander Eugenio Enrique Arévalo, nuestro docente director por el gran apoyo, paciencia, comprensión y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

Un agradecimiento especial al Coordinador de procesos de grado (Sección Unidad de Planes Especiales) Licdo. Luis Alfredo Colocho Borjas.

A todos los licenciados que con su apoyo y tiempo compartido lograron guiarnos por el camino correcto, quienes transmitieron sus saberes y que con mucho empeño han forjado profesionales útiles a la sociedad.

A nuestros amigos

Que nos motivaron y apoyaron en nuestra formación profesional por compartir buenos y malos momentos y se les agradece a todas aquellas personas que nos brindaron su ayuda, y a las instituciones que de manera desinteresada hicieron posible alcanzar el éxito en la elaboración de este trabajo.

¡Gracias a todos!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I:SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	15
1.1 Situación problemática.....	16
1.2 Enunciado del problema.....	18
1.3 Justificación.....	19
1.4 Objetivos	21
1.4.1 Objetivo general.....	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
1.5 Preguntas de investigación	22
1.6 Delimitación del problema	23
1.6.1 Delimitación teórica	23
1.6.2 Delimitación geográfica	23
1.6.3 Delimitación poblacional	23
1.6.4 Delimitación temporal	24
1.7. Limitantes.....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	25
2.1 Antecedentes de la investigación o revisión de literatura.....	26
2.1.1 Antecedentes de la investigación o perspectivas teóricas de otros autores.....	26
2.2 Bases teóricas de la investigación	36
2.2.1 Definición de administración	36
2.2.2 Fases o etapas del proceso administrativo.....	37
2.2.3 La administración educativa.....	40
2.2.3.1 Definición de gestión y gestión escolar.....	43
2.2.3.2 Gestión educativa y administrativa.....	45
2.2.3.2.1 Gestión educativa	45
2.2.3.2.2 Gestión administrativa.....	45
2.2.3.2.3 Dimensiones de la gestión educativa y administrativa.....	47
2.2.3.4. Gestión institucional-organizacional y administrativa-financiera en la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno: Plan Escolar Anual y Plan Operativo Anual.....	49
2.2.3.4.1 Gestión institucional y organizacional: Plan escolar anual y Plan operativo anual... Plan operativo anual (POA).....	50 52
2.2.3.4.2 Gestión administrativa y financiera en la EITP.....	53

2.2.3.4.2.1 Rol del Consejo Directivo Escolar como parte de la organización del SI EITP	55
2.2.3.4.2.2 Funciones y Competencias del Consejo Directivo Escolar.....	55
2.2.3.4.3 Papel de la Asesoría técnica en las EITP.....	59
2.2.3.4.3.1 Asistencia técnica pedagógica.....	59
2.2.3.4.2 Asistencia técnica de gestión escolar.....	60
2.2.3.4.3 Asistencia técnica en arte, cultura, recreación, deporte y ciudadanía.....	61
2.2.3.4.4 Supervisión de políticas, planes y programas educativos	61
2.3. Factores que intervienen en la gestión educativa administrativa	61
2.3.1 Factor pedagógico	62
2.3.1.1 Prácticas de enseñanza y de aprendizaje	63
2.3.1.2 Contenidos curriculares	63
2.3.1.3 Prácticas de evaluación	64
2.3.1.4 Las prácticas docentes	65
2.3.2 Factor económico.....	65
2.3.2.1 Componentes del presupuesto escolar.....	65
2.3.2.2 Áreas de operación:.....	66
2.2.8.2.7 Liquidación de gastos y rendición de cuentas	68
2.3.3 Factor sociocultural.....	68
2.3.4 Factor Geográfico	70
2.3.5 Factor Socio pedagógico	71
2.3.6 Factor económico social.....	72
2.4 Funciones y actividades del director implicadas en el proceso de gestión administrativa : adecuación de las etapas del proceso administrativo al educativo	73
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	79
3.1 Método y tipo de investigación	80
3.2. Enfoque de investigación	80
3.3. Población y Muestra.....	81
3.3.1. Población.....	81
3.3.2. Muestra de estudio	82
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación	82
3.5. Procedimientos para la ejecución del estudio.....	82
3.6 Descripción de cuadro de variables	84
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN RESULTADOS	101
4. Resultados de cuestionario dirigido a directores/as, maestros/as, alumnos/as, padres y	

madres de familia (miembros del CDE) y Asesores Pedagógicos de los centros escolares de estudio	102
4.1. Análisis de los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica	102
4.2. Análisis de las funciones y actividades del director implicadas en el proceso de gestión administrativa, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros.....	123
4.3. Análisis de la relación entre los factores socio-pedagógicos y económico-sociales referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros que influyen en la gestión administrativa pedagógica.....	143
CONCLUSIONES	152
Conclusiones	153
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	156
ANEXOS	159

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación de centros escolares por ubicación geográfica.....	23
Tabla 2. Identificación de la población según centro escolar.....	23
Tabla 3: Aportes de Stoner, et al.....	26
Tabla 4:Aportes de Martínez Aguirre.....	27
Tabla 5:Aportes de González Soto.....	28
Tabla 6: Aportes de Chávez de Bonilla, Escalante Ramírez & García Hernández...	29
Tabla 7: Aportes de Ríos Ruíz.....	30
Tabla 8:Aportes de Ramírez Cardona.....	31
Tabla 9: Aportes de Fernández & Rosales.....	32
Tabla 10: Aportes de Hernández , Obando Gómez, Pérez, & Quezada.....	33
Tabla 11:Aportes de Sánchez Reyes.....	34
Tabla 12:Población destinada para la recolección de datos.....	81
Tabla 13:Matriz de operacionalización de variables de estudio.....	85
Tabla 14: Frecuencia de respuestas ítem uno.....	103
Tabla 15: Frecuencia de respuestas ítem dos.....	104
Tabla 16: Frecuencia de respuestas ítem tres.....	105
Tabla 17: Frecuencia de respuestas ítem cuatro.....	106
Tabla 18: Frecuencia de respuestas ítem cinco.....	108
Tabla 19: Frecuencia de respuestas ítem seis.....	109
Tabla 20: Frecuencia de respuestas ítem siete.....	110
Tabla 21: Frecuencia de respuestas ítem ocho.....	111
Tabla 22: Frecuencia de respuestas ítem nueve.....	112
Tabla 23: Frecuencia de respuestas ítem diez.....	113
Tabla 24: Frecuencia de respuestas ítem once.....	114

Tabla 25: Frecuencia de respuestas ítem doce.....	115
Tabla 26: Frecuencia de respuestas ítem trece.....	116
Tabla 27: Frecuencia de respuestas ítem catorce.....	117
Tabla 28: Frecuencia de respuesta ítem quince.....	119
Tabla 29: Frecuencia de respuestas ítem dieciséis.....	120
Tabla 30: Frecuencia de respuestas ítem diecisiete.....	121
Tabla 31: Frecuencia de respuestas ítem dieciocho.....	122
Tabla 32: Frecuencia de respuestas diecinueve.....	124
Tabla 33: Frecuencia de respuestas ítem veinte.....	124
Tabla 34: Frecuencia de respuestas ítem veintiuno.....	125
Tabla 35: Frecuencia de respuestas ítem veintidós.....	126
Tabla 36: Frecuencia de respuestas ítem veintitrés.....	127
Tabla 37: Frecuencia de respuestas ítem veinticuatro.....	128
Tabla 38: Frecuencia de respuestas ítem veinticinco.....	129
Tabla 39: Frecuencia de respuestas ítem veintiséis.....	130
Tabla 40: Frecuencia de respuestas ítem veintisiete.....	131
Tabla 41: Frecuencia de respuestas ítem veintiocho.....	132
Tabla 42: Frecuencia de respuestas ítem veintinueve.....	133
Tabla 43: Frecuencia de respuestas ítem treinta.....	135
Tabla 44: Frecuencia de respuestas ítem treinta y uno.....	136
Tabla 45: Frecuencia de respuestas ítem treinta y dos.....	137
Tabla 46: Frecuencia de respuestas ítem treinta y tres.....	138
Tabla 47: Frecuencia de respuestas ítem treinta y cuatro.....	139
Tabla 48: Frecuencia de respuestas ítem treinta y cinco.....	140
Tabla 49: Frecuencia de respuestas ítem treinta y seis.....	141

Tabla 50: Frecuencia de respuestas ítem treinta y siete.....	142
Tabla 51: Frecuencia de respuestas ítem treinta y ocho.....	143
Tabla 52: Frecuencia de respuestas ítem treinta y nueve.....	144
Tabla 53: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta.....	145
Tabla 54: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y uno.....	146
Tabla 55: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y dos.....	147
Tabla 56: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y tres.....	149
Tabla 57: Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y cuatro.....	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Buen desarrollo del clima institucional-liderazgo del director.....	103
Gráfico 2. Sistemas de evaluación relacionados a contenidos de programas de estudio.....	104
Gráfico 3: Programación de sesiones de trabajo cooperativo con los docentes para planificar actividades.....	105
Gráfico 4: Se reciben capacitaciones técnico- pedagógicas constantemente por parte del MINED.....	107
Gráfico 5: Evaluación de resultados y procesos escolares.....	108
Gráfico 6: Manejo de metodologías y técnicas innovadoras.....	109
Gráfico 7: Óptimo desempeño docente.....	110
Gráfico 8: Mejoramiento de infraestructura escolar.....	111
Gráfico 9: cuenta con proyectos y recursos financieros otorgados por instituciones privadas, ONG.....	112
Gráfico 10: Se cuenta con el presupuesto anual que otorga el MINED.....	113
Gráfico 11: Los fondos para salarios de maestros provienen del MINED.....	114
Gráfico 12: Los fondos para contratación de horas clases son administrados por el CDE...	116
Gráfico 13: Se prevee de recursos para satisfacer las necesidades educativas.....	117
Gráfico 14: Fomento de la educación en valores y prácticas interpersonales.....	118
Gráfico 15: Desarrollo de actividades culturales, recreativas y educativas.....	119
Gráfico 16: Convocación a jornadas de diálogo.....	120
Gráfico 17: La escuela se encuentra cercana al lugar de residencia.....	121
Gráfico 18: Inclusión educativa independientemente de zonas de residencia.....	123
Gráfico 19: Elaboración de un plan de trabajo como herramienta de control.....	124
Gráfico 20: Proceso de planificación operativa ligada a la estratégica en cuanto a la administración de los recursos materiales y humanos.....	125
Gráfico 21: Planificación del proceso financiero para la formulación del POA.....	126
Gráfico 22:Planeación las normas de trabajo institucional.....	127
Gráfico 23: El MINED brinda suficiente apoyo con la asesoría que envía.....	128
Gráfico 24: Flexibilidad del director/a para cumplir las normativas institucionales.....	129
Gráfico 25: Organización de la institución educativa.....	130

Gráfico 26: Organización efectiva entre el director y docentes.....	131
Gráfico 27: Organización de recursos para el cumplimiento de la misión y visión institucional.....	132
Gráfico 28: El clima organizacional facilita el buen desempeño docente.....	133
Gráfico 29: Participación de la comunidad educativa en función de la mejora institucional.	134
Gráfico 30: Evaluación de la gestión administrativa.....	135
Gráfico 31: Estrategias de dirección para el desarrollo de las acciones institucionales.....	136
Gráfico 32: Presentación de proyección presupuestaria estimada a los consejos correspondientes.....	137
Gráfico 33: Ejecución de procedimientos de control interno para garantizar una buena gestión escolar.....	138
Gráfico 34: Manejo adecuado en el control de procesos administrativos y pedagógicos.....	139
Gráfico 35: Mantenimiento adecuado de la infraestructura y recursos materiales.....	140
Gráfico 36: Procesos de rendición de cuentas a los miembros del CDE.....	141
Gráfico 37: Coordinación de acciones estratégicas para la obtención de recursos escolares.	142
Gráfico 38: Influencia del nivel académico en el funcionamiento institucional.....	143
Gráfico 39: Estimulación de asistencia estudiantil.....	144
Gráfico 40: Reflexión sobre resultados de aprendizaje.....	145
Gráfico 41: Orientaciones para el mejoramiento de la gestión educativa.....	147
Gráfico 42: Se buscan soluciones creativas a los retos de trabajo y conflictos escolares.....	148
Gráfico 43: Rendición de cuentas sobre los rubros de fondos recaudados en actividades extracurriculares.....	149
Gráfico 44: Fondos recaudados orientados en cubrir necesidades escolares.....	150

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada “Factores que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana” está orientada al estudio de la identificación de los factores externos e internos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de cada uno de los centros escolares en estudio. Además, en describir las funciones y actividades que desempeña el director, implicadas en el proceso de gestión administrativa.

Dicho trabajo está dividido en cinco capítulos: en el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y preguntas de investigación. En el capítulo II se encuentra el sustento teórico de la temática de estudio. Por otro lado, en el capítulo III se encuentra el marco metodológico, en el cual se explica todo el proceso investigativo para la recolección de datos. Además, en el capítulo IV se muestra el análisis e interpretación de resultados obtenidos. Finalmente, en el capítulo V se establecen las conclusiones de la investigación.

El capítulo I está integrado por la descripción de la problemática de estudio, la justificación de la investigación; en la cual se plantea el por qué es necesario realizarla, los objetivos y preguntas de investigación; en las cuales se plantea lo que se quiere lograr con la investigación a realizarse. Por otro lado, el capítulo II aborda el marco teórico, con una descripción de los antecedentes del problema.

El capítulo III está referido al marco metodológico donde se expone el método que orienta la investigación, así como el proceso de obtención de la muestra, técnicas e instrumentos aplicados para el proceso de recolección, procesamiento y análisis de los datos. Además, en el capítulo IV se desarrolla el análisis de resultados; estos son presentados a partir de tablas de distribución de frecuencias. Luego se analizan las preguntas de las que se obtuvo datos más significativos, tomando en cuenta a cada uno de los actores involucrados en la temática.

Finalmente, en el capítulo V se establecen las conclusiones, tomando en cuenta a los sujetos implicados en el tema de investigación. Como parte final de este documento, se presenta la bibliografía consultada, los anexos e instrumentos dirigidos a directores, docentes, alumnos y alumnas, padres de familia y asesores pedagógicos.

CAPÍTULO I
SITUACIÓN
PROBLEMÁTICA

1.1 Situación problemática

La educación se considera como un proceso que demanda de una actualización pedagógica, administrativa y de gestión por parte de los miembros involucrados en el accionar educativo (miembros del MINED, Asistente Técnico Pedagógico, docentes y directores); quienes se encargan de solventar las diversas necesidades institucionales, curriculares y estructurales, logrando de esta forma, un buen funcionamiento escolar, enfocado en la mejora continua de los aprendizajes del estudiantado. En este aspecto, el Ministerio de Educación [MINED] (1996) en su artículo 47 establece lo siguiente:

El currículo nacional se basa en los fines y objetivos de la educación nacional, desarrolla las políticas educativas y culturales del Estado y se expresa en: planes y programas de estudio, metodologías didácticas y recursos de enseñanza-aprendizaje, instrumentos de evaluación y orientación, el accionar general de los educadores y otros agentes educativos y la administración educativa (p.8).

Ahora bien, como se observa, dentro de la cita, el MINED hace mención de la administración educativa, la cual se considera como un elemento importante en la organización estructural de los centros escolares. Por su parte, contrastando esta idea, Martínez (2012) considera que esta se maneja dentro de un campo amplio que permite entender el buen funcionamiento de una institución escolar, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) que componen a cualquier organización. En este sentido, estudiar tales recursos, resultaría clave dentro del trabajo, pues permitiría conocer los lineamientos y estrategias de las que el administrador se auxilia para llevar a cabo para una dirección idónea y pertinente de ellos.

El proceso administrativo es realizado a través de fases y etapas, entre estas; la fase mecánica, la cual comprende los aspectos de: planeación y organización; por otro lado, se encuentra la fase dinámica, en la cual se incluye: la dirección y control (Stoner, Freeman & Gilbert 1997, Passailaigue 2013). De acuerdo a lo anterior, la acción de administrar conlleva una serie de funciones y actividades que debe llevar a cabo, en este caso, el Director del centro escolar, quien, por un lado, en la primera fase debe saber ¿Qué se va a hacer? y

¿Cómo se va a hacer? y por el otro, en la fase dos, debe preguntarse ¿Cómo se está haciendo? y ¿Cómo se hizo?

Amparando esta idea, el MINED (2008) establece que la gestión educativa debe ser entendida como “el conjunto de acciones pedagógicas-administrativas-financieras-organizativas y de evaluación orientadas al logro de aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas” (p.8). Tales acciones deberán estar incluidas dentro del Plan Operativo Anual (POA) y Plan Escolar Anual (PEA).

En este caso, indagar sobre tales funciones (fases y etapas) y actividades se consideraría esencial en la investigación, pues permitiría profundizar sobre los factores implicados en el proceso de gestión administrativa, de los que el Director se auxilia para gestionar, organizar, monitorear, evaluar y planificar las diversas tareas administrativas, pedagógicas y organizacionales de manera eficaz y eficiente, en las cuales involucraría no solo al personal docente, además, incluiría a los padres de familia y alumnos, Comité Pedagógico, de Gestión y de Evaluación; entre otros, quienes conforman la comunidad educativa y a quienes se les deben adjudicar diversos roles (miembros de directivas de grado, consejos directivos, consejos consultivos, comités de alimentación).

Ahora bien, a partir de lo expuesto en los párrafos anteriores, el sistema educativo salvadoreño (MINED) requiere de directores capaces de asumir un verdadero liderazgo en los centros escolares, lo cual es esencial en el desempeño gerencial efectivo de las instituciones educativas, en la orientación de los procesos pedagógicos y las gestiones de las condiciones administrativas necesarias para mejorar el funcionamiento institucional. Tal postulado puede verse reflejado en la tercera idea con respecto a la Dirección Escolar Efectiva, en la cual el MINED (2008) menciona que “se plantea la necesidad de tener un director o directora con fuerte liderazgo pedagógico, conocimientos y habilidades gerenciales que le permiten desempeñar su cargo combinando lo técnico-pedagógico y lo administrativo- gerencial” (p.14), es decir, se requiere de directores competentes, porque ésta determina las acciones, decisiones y permite que el director, promueva realizar exitosamente las actividades.

Finalmente, el propósito de esta investigación radica en determinar y describir los factores que influyen en la gestión y administración de los centros escolares: Anselma

Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana. Además, se pretende elaborar las recomendaciones necesarias que conlleven a la mejora en la gestión y administración de los recursos con los que cuentan las instituciones educativas en estudio.

1.2 Enunciado del problema

¿Cuáles son los factores que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar, Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, Departamento de Santa Ana en el período de febrero a Julio de 2018?

1.3 Justificación

La presente investigación pretende mostrar que la gestión administrativa es de gran relevancia debido a las diferentes necesidades y realidades que existen en los centros escolares pertenecientes al Sistema Integrado del municipio de El Congo, en donde el director ejerce un papel muy importante, como líder, gestor y administrador de recursos dentro de la institución. Desde esta perspectiva, con este estudio se pretende identificar y describir los factores (internos y externos) que influyen en la gestión administrativa. También, se centraría en analizar las funciones y actividades que realiza el director, en cuanto a la administración de recursos humanos, materiales y financieros. Con los aspectos descritos, se considera que el estudio planteado es importante por las siguientes razones:

En primer lugar, la temática sobre “Factores que influyen en la gestión administrativa” ha sido abordada a través de algunos estudios bibliográficos en países extranjeros y en El Salvador. En este contexto, Stoner, et al. (1997) en su texto sobre “Administración” describen las fases y etapas que intervienen en el proceso administrativo, las cuales se tipifican en: planificación; organización, dirección y control. Tales fases descritas en este estudio se traducirían en funciones y actividades que desempeña el director del centro educativo. Por su parte, los autores Ríos Ruiz, Velásquez Correa & Díaz Marín (2012) determinaron que en el proceso de gestión administrativa la planeación, la cultura organizacional, la dirección y el control son los cuatro elementos más relevantes en la gerencia institucional.

Si bien existen estos trabajos, ninguno se enfoca en estudiar cuáles son los factores que interviene en la gestión administrativa y pedagógica de los centros educativos en estudio. Además, los estudios carecen de información contundente que pueda demostrar las funciones y actividades que realiza el director como líder. Cabe destacar que en las investigaciones consultadas no se observa algún indicio sobre la posible correlación que podría existir entre los factores económico-sociales y socio-pedagógicos. Por lo cual, con este trabajo se pretenden estudiar esos aspectos que no han sido abordados hasta la fecha.

Teniendo en cuenta que, la gestión administrativa escolar juega un papel importante en los procesos pedagógicos, puesto que, de esta forma la educación contribuye al

desarrollo de una sociedad competente ante las demandas exigentes del nuevo mundo, la importancia del estudio radica en conocer, como se ha dicho, los factores que influyen en la gestión administrativa, con el fin de obtener directrices claras que aporten a obtener un modelo de administración escolar idóneo, teniendo en cuenta que, el director en su rol escolar debe buscar las estrategias de gestión y dirección más adecuadas que beneficien a la comunidad educativa de los centros escolares en estudio.

La recopilación de los datos que se obtendrán con la realización del estudio permitirán emitir juicios de valor de cómo debería ser una buena administración, en la que se pongan de manifiesto las diferentes responsabilidades y acciones que debe realizar el director del centro educativo, de tal forma que, se analizaría detenidamente el papel que este desempeña en la gestión administrativa de los centros escolares del Sistema Integrado del municipio de El Congo.

Finalmente, los principales beneficiarios serían los estudiantes de la Universidad Nacional de El Salvador (sede occidental), puesto que, el documento se facilitará a la universidad, lugar en donde podrá ser consultada en documento físico; además, se convertiría en un antecedente o referente del proceso de gestión administrativa llevado a cabo por los directores de los centros educativos que forman parte del Sistema Integrado en el referido municipio de estudio.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Analizar los factores que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana en el período de febrero a julio de 2018.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, Departamento de Santa Ana en el período de febrero a julio de 2018.
- Describir las funciones y actividades del director implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros.
- Determinar la correlación entre los factores socio-pedagógicos y económico-sociales referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros que influyen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo.

1.5 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo?
2. ¿Cuáles son las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros?
3. ¿Cuál es la correlación que existe entre los factores socio-pedagógicos y económico-sociales que interviene en los procesos administrativos y pedagógicos de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo?

1.6 Delimitación del problema

1.6.1 Delimitación teórica

Para el estudio referente a los factores que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, se utilizarán los aportes de la administración de Hitt Black Portel, Gestión Escolar Efectiva, Dirección Escolar Efectiva; emitidos por el Ministerio de Educación, Ley General de Educación y el Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.

1.6.2 Delimitación geográfica

Tabla 1:

Identificación de centros escolares por ubicación geográfica

Nº	Nombre de los Centros Escolares	Ubicación
1	C.E. Unión Centroamericana	Se encuentra ubicado en calle principal al Lago de Coatepeque, Barrio El Tránsito.
2	C.E. Anselma Sánchez de Mancía	Se encuentra ubicado en Av. 14 de diciembre, calle principal, Col. San Manuel Barrio San Antonio, El Congo, Santa Ana.
3	Instituto Nacional de El Congo	Se encuentra ubicado en final Av. Ceferino Mancía, Barrio San Francisco.

Fuente: Elaboración propia a partir de la ubicación institucional de los centros escolares

1.6.3 Delimitación poblacional

Tabla 2:

Identificación de la población según centro escolar

Nº	Nombre del Centro Escolar	Población
1	C.E. Unión Centroamericana	Para la investigación se toma en cuenta una población de 1 director, 3 padres y madres de familia, 2 alumnos y 2, maestros. Todos son miembros del Consejo Directivo Escolar (CDE)
2	C.E. Anselma Sánchez de Mancía	En el Centro Escolar Anselma Sánchez de Mancía se toma en cuenta una población de 1 director, 3 padres y madres de familia, 2

		alumnos y 2, maestros. Todos son miembros del Consejo Directivo Escolar (CDE)
3	Instituto Nacional de El Congo	Finalmente, en el Instituto Nacional de El Congo se toma en cuenta una población de 1 director, 3 padres y madres de familia, 2 alumnos y 2, maestros. Todos son miembros del Consejo Directivo Escolar (CDE)

Fuente: Elaboración propia a partir de la estadística de los miembros que conforman el CDE

1.6.4 Delimitación temporal

La investigación se realizará tomando en cuenta los centros escolares seleccionados. Esta se elaborará en el período comprendido desde febrero a julio del año 2018.

1.7. Limitantes

El período a analizar en esta investigación se comprende desde febrero a julio de 2018. No obstante, se prolongó el tiempo y fue culminada en junio del año 2019, debido a una serie de limitantes; entre las cuales podrían mencionarse:

- Disponibilidad de tiempo completo para la revisión de bibliografía impresa y digital.
- Ubicación geográfica de los centros escolares de estudio.
- Falta de aprobación inmediata por parte de los directores para la aplicación de los instrumentos de investigación.
- La validación de los instrumentos de investigación fue realizada en dos etapas, puesto que, algunas de las preguntas se salían del margen que cubría la temática de estudio.
- Uno de los miembros perteneciente al sector padres y madres de familia del CDE de las instituciones educativas no se hizo presente cuando se emplearon los instrumentos, por lo cual la población de estudio se redujo a cinco.
- De los tres Asistentes Técnicos Pedagógicos (uno por cada centro educativo) a los cuales se les aplicaría el cuestionario, solo uno asistió al llamado institucional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación o revisión de literatura

2.1.1 Antecedentes de la investigación o perspectivas teóricas de otros autores

Ahora bien, en cuanto a la temática que se ha planteado al inicio de esta investigación titulada “factores que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana en el período de febrero a julio de 2018”, existe una serie de estudios que han llevado a cabo algunos investigadores interesados en el área educativa. En este caso, se toman en cuenta los trabajos que se centran en mostrar aspectos sobre gestión administrativa; funciones y actividades que desempeña el líder directivo y el tipo de recursos que se emplean en las instituciones educativas, los cuales influyen en la tarea administrativa y pedagógica que se desempeña en los centros escolares.

En la tipificación de los trabajos consultados se encuentran: libros de texto, tesis de grado y tesis de maestría, además, algunos artículos de revista. Entre estos estudios se toman en cuenta los realizados a nivel nacional e internacional. Dichos trabajos abordan, hasta cierto punto, aspectos de la temática que se ha venido planteando desde el inicio de la investigación.

Tabla 3:

Aportes de Stoner, Freeman & Gilbert (1997)

LIBROS DE TEXTO		
Autor	Título	Postulados
Stoner, et al. (1997)	“Administración”	-La dministración y su evolución histórica en el siglo XXI. -Descripción de las fases que engloba el proceso administrativo

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Stoner, et al. (1997)

Entre los libros consultados se destacó el estudio Stoner, et al. (1997) quienes abordaron aspectos acerca de la administración, entre estos la definición del término y la evolución histórica que ha experimentado la teoría administrativa a lo largo del siglo XXI. Además, describen las fases y etapas que intervienen en el proceso administrativo, las cuales son: planificación, en la que se engloba la implantación de diversas estrategias en dicho proceso; organización, abarca el diseño y estructura organizacional de las instituciones; dirección, puntualiza sobre la motivación, liderazgo y el trabajo en equipo para lograr un buen clima organizacional; finalmente, el control, en donde se destaca la efectividad en la administración operacional.

Tabla 4:

Aportes de Martínez Aguirre (2012)

LIBROS DE TEXTO		
Autor	Título	Postulados
Martínez Aguirre (2012)	“Administración educativa”	-Manejo de una institución educativa en cuanto a la administración y gestión. -Tipos de recursos con los que cuenta una institución educativa. - Proceso de planeación administrativa

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Martínez Aguirre (2012)

El libro de Martínez Aguirre (2012) tiene como finalidad desarrollar conocimientos básicos con relación a la “Administración educativa”. En el texto se abarcaron conceptos, ideas y el manejo general de una institución educativa en cuanto a su administración o gestión, además, se abordó la importancia que esta tiene en el manejo de los procesos institucionales. En cuanto a la institución educativa, la autora la vislumbró desde la perspectiva de empresa, en la que se establecen los parámetros para reconocer los recursos financieros, cómo se establece una institución pedagógica desde el tipo de sociedad, el manejo del presupuesto, cómo se determina los análisis financieros, el tipo de inversión que requiere este tipo de sociedades y cómo se determina el pago de impuestos para las instituciones educativas.

Asimismo, estudió los tipos de recursos con los que cuenta la institución educativa, entre estos el factor humano; desarrollando la idea de cómo se busca el capital humano, se mantiene y se dirige, por otro lado, abordó aspectos de los recursos materiales; desde las instalaciones y equipo, así como los centros de cómputo y archivo bibliográfico que conforman estos recursos. Finalmente, destacó la idea de la planeación administrativa, y cómo el recurso de la matrícula mantiene las entradas económicas, en cuanto a entender cómo se obtiene la matrícula, se dirige su vivencia dentro del servicio educativo hasta su egreso y cómo se tienen otro medio de mantenimiento por parte de la educación continua.

Tabla 5:

Aportes de González Soto (2014)

TESIS DE GRADO		
Autor	Título	Postulados
González Soto (2014)	“Enfoques y construcción de conceptos de administración y gestión educativa”	-Definiciones de la administración y gestión educativa. -Evolución de los enfoques de las teorías clasicistas administrativas. - Importancia de la administración en los centros educativos

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la lectura de González Soto (2014)

Entre las tesis de grado consultadas se encontró el estudio de González Soto (2014), quien abordó aspectos específicos sobre la definición de conceptos de la administración y gestión educativa, explicar su origen y evolución de sus enfoques desde las teorías clasicistas, entre estas la de Fayol, máximo pionero de la teoría administrativa. Además, se centró en determinar la importancia que esta tiene en los centros educativos.

De esta manera, en el contenido abordado por el autor se presentaron una serie de definiciones de la administración educativa, en donde se destacó el papel protagónico del director escolar, quien debe estar formado teóricamente y metodológicamente en el terreno

educativo, aplicando las funciones básicas sobre los principios administrativos, con el fin de lograr la misión y visión institucional. Por otro lado, en cuanto a la gestión educativa ligada a la administración, el autor mencionó que en este campo se busca la organización en la institución, encaminada a la búsqueda de los recursos para alcanzar los objetivos de una política específica.

Tabla 6:

Aportes de Chávez de Bonilla, Escalante Ramírez & García Hernández (2010-2011)

TESIS DE GRADO		
Autor	Título	Postulados
Chávez de Bonilla, et al. (2010-2011)	“Factores internos de gestión administrativa que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los Terceros Ciclos de Educación Básica, de los Centros Escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12 de los municipios de San Martín y Colón correspondiente a los departamentos de San Salvador y La Libertad durante los años 2010-2011”.	<ul style="list-style-type: none"> -Descripción de los factores internos de gestión administrativa -Características de la gestión administrativa, pedagógica, organizativa y comunitaria - Prácticas educativas como influyentes en los procesos de gestión

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Chávez de Bonilla, et al. (2010-2011)

También se destaca el estudio de Chávez de Bonilla, et al. (2010-2011) quienes investigaron de qué manera los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden significativamente en los procesos pedagógicos. Además, describieron las características de las diferentes gestiones administrativa, pedagógica, organizativa y comunitaria de forma teórica y su aplicabilidad dentro de las instituciones educativas como objeto de estudio.

Ahora bien, en cuanto a los resultados obtenidos, determinaron que los factores internos de la gestión administrativa escolar influyen significativamente en los procesos pedagógicos, puesto que si existe una gestión administrativa de la educación que se lleva a cabo en los procesos de dirección, control, organización y evaluación de los mismos. Además, concluyeron que son un proceso de transformación y renovación institucional que

tiene como marco de referencia la buena administración de los recursos que están bajo su dirección, la cual busca nuevas formas de administración e innovación escolar.

Es por ello que se debe tomar en cuenta que la administración es: Dirigir y orientar los recursos físicos, humanos y financieros hacia unidades de organización dinámica, para lograr resultados a la satisfacción de aquellos a quienes se sirve, con un alto grado de responsabilidad y sentido de realización de parte de quienes prestan el servicio.

Además, encontraron que a función administrativa interna que realizan los directores de los distintos centros escolares, como gestores educativos, requiere de una serie de prácticas y saberes que deben responder a las necesidades de toda la comunidad educativa. Como dirigente le corresponde guiar, orientar, servir de mediador, entre los demás miembros de la comunidad educativa y el Ministerio de Educación, así como también generar un ambiente de confianza y convivencia armónica para que todos se sientan con la disposición de involucrarse en las tareas correspondientes en su organización.

Finalmente, determinaron que la asesoría pedagógica de carácter interna es una acción técnica- científica, cuya misión es orientar las prácticas educativas; mediante procesos de reflexión crítica con los actores principales del hecho educativo y pedagógico. Centra sus acciones de orientación y ayuda en el trabajo docente, enfatizando el área pedagógica, lo que implica promover y fortalecer su desarrollo y auto desarrollo profesional y personal y utiliza la investigación educativa para analizar la realidad pedagógica del aula y de la institución y reflexionar sobre ella.

Tabla 7:

Aportes de Ríos Ruíz, et. al. (2012)

TESIS DE MAESTRÍA		
Autor	Título	Postulados
Ríos Ruíz, et al. (2012)	“Aplicación de un modelo de gestión administrativa para la educación pública en el municipio de Bello”	-Formulación de un modelo de gestión administrativa -Papel del director en aspectos administrativos -Elementos claves en la gerencia

		institucional
--	--	---------------

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Ríos Ruíz, et al. (2012)

En el trabajo realizado por Ríos Ruíz, et.al. (2012) se analizó la problemática de la gestión administrativa de la educación con énfasis en determinar si el modelo de gestión administrativa que impera a en Colombia es pertinente para garantizar el derecho a la educación y para generar procesos de eficacia, eficiencia y efectividad de la educación en Bello. El trabajo se orientó en observar cuál ha sido el papel del directivo docente frente a la administración de los planteles educativos y la aplicación de los principios y criterios de la teoría de la administración en la educación pública del municipio de Bello.

Por consiguiente, el análisis se centró en desarrollar una problemática social marcada por elementos de las ciencias de la administración y la economía para conocer a fondo la evolución de la gestión administrativa en América Latina a través de la historia y la aplicación de estos modelos en Colombia. Los autores determinaron que en el proceso de gestión administrativa la planeación, la cultura organizacional, la dirección y el control son los cuatro elementos más relevantes en la gerencia institucional.

Tabla 8:

Aportes de Ramírez Cardona (2012)

TESIS DE MAESTRÍA		
Autor	Título	Postulados
Ramírez Cardona (2012)	“Gestión educativa (ge) en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales”	-Abordaje de las teorías organizacionales -Importancia de la gestión educativa y sus principios

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Ramírez Cardona (2012)

La autora Ramírez Cardona (2012) en su tesis buscó proponer lineamientos específicos desde las Teorías Organizacionales y Administrativas aplicadas en el campo de la Administración a las Instituciones de Educación básica y media oficial del Municipio de Manizales, para el mejoramiento de la calidad de la educación y para el aprovechamiento

óptimo de los diferentes recursos tangibles e intangibles presentes en dichas Instituciones Educativas. En su estudio se vislumbró la importancia de la Gestión educativa (GE), ya que la misma, según la investigadora, se convierte en el puente entre las diferentes teorías Organizacionales y Administrativas aplicadas al campo educativo y a la Calidad de la Educación.

Para efectos, la autora realizó un análisis de las diversas teorías organizacionales y administrativas, las cuales fueron agrupadas en tres perspectivas administrativas; entre las que se destacan 1). Perspectiva Clásica: las teorías propuestas por Henri Fayol, Frederick Winslow Taylor y Max Weber; 2). Perspectiva Estratégica: los postulados de Henry Mintzberg, Michael Porter, Nonaka y Takeuchi; y 3). Perspectiva Humanista: con la Escuela de las Relaciones Humanas, Cruz Kronfly y Omar Aktouf.

Al finalizar el trabajo, esta encontró que los directivos docentes utilizan diferentes teorías Administrativas y Organizacionales para dirigir la Institución Educativa de acuerdo con las necesidades, la esencia, la cultura y el contexto en el cual se desenvuelve la institución educativa. Además, destacó que en ocasiones los directores no tienen formación en aspectos relacionados con la Dirección de la IE, en tal sentido aplican lineamientos estatales, sin ser conscientes de las perspectivas administrativas que están presentes en dichas actuaciones.

Tabla 9:

Aportes de Fernández & Rosales (noviembre 2014)

ARTÍCULOS DE REVISTA		
Autor	Título	Postulados
Fernández & Rosales, (noviembre 2014)	“Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología y su impacto en la educación”	-Modelo de Calidad Total en educación. -Definición de la Administración educativa a la luz del Modelo de Calidad Total. - Planificación estratégica

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de Fernández & Rosales (Noviembre, 2014)

Entre los artículos consultados se encuentra el elaborado por Fernández y Rosales (2014) quienes abordaron la temática sobre: Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología y su impacto en la educación. En el estudio, los autores definieron el Modelo de Calidad Total en la Educación e identificaron sus componentes e implicaciones, en el cual de calidad total es una técnica de administración que se basa en 3 principios para sensibilizar a la comunidad educativa y formar equipos de autoevaluación:

- 1) Está orientado hacia el cliente,
 - 2) Hace énfasis en el proceso o la forma de hacer las cosas
 - 3) Se sostiene bajo el esfuerzo del mejoramiento continuo de la organización
- (Fernández & Rosales, 2014, p.5).

Además, mostraron en qué consiste la Administración Educativa a la luz de dicho modelo. También, describieron aspectos sobre la planificación estratégica (una de las fases del proceso administrativo) y su implicación ligada a la gerencia educativa, en la cual identificaron las diferentes prácticas gerenciales integrando la tecnología que coadyuba a formar administradores educativos exitosos.

Tabla 10:

Aportes de Hernández Mora, Obando Gómez, Pérez Beita & Quezada Elizondo (enero-junio,2013)

ARTÍCULOS DE REVISTA		
Autor	Título	Postulados
Hernández Mora, et al. (enero-junio, 2013)	“Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú”	-Estrategias administrativas en relación al clima organizacional - Definición de administración educativa

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Hernández Mora, et al. (enero-junio, 2013)

Además, se cuenta con el estudio realizado por Hernández Mora, et al. (enero-junio, 2013) quienes abordaron la temática acerca de las “Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima

organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú”. En su trabajo, los autores/as evidenciaron la necesidad de que el profesional en administración de la educación refuerce sus estrategias para la resolución del conflicto por medio de la negociación, mediación y arbitraje; asimismo, incluyeron que deben incentivar acciones para motivar a su personal docente y administrativo con el fin de aumentar su eficiencia en el desarrollo de labores, por medio del reconocimiento, capacitaciones e interacción entre el personal.

En cuanto a la promoción de valores, sostuvieron que la dirección debe fortalecer sus estrategias para un mayor compromiso del personal a su cargo en la institución educativa. Para ello, elaboraron una propuesta que facilitó la aplicación de algunas estrategias en ese sentido, especialmente en lo que corresponde a la resolución de conflictos y motivación del personal docente y administrativo. También, definieron que la administración educativa es el proceso que busca obtener la mayor eficiencia del sistema educativo, logrando llegar con éxito a alcanzar los objetivos.

Tabla 11:

Aportes de Sánchez Reyes (Abril-Septiembre de 2012)

ARTÍCULOS DE REVISTA		
Autor	Título	Postulados
Sánchez Reyes (Abril-Septiembre de 2012)	“El liderazgo y la administración en un ambiente global cambiante y su impacto en las escuelas formadoras de docentes”	<ul style="list-style-type: none"> - El director se centra en la realización de tareas administrativas - En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación. - Proposición de un modelo de planeación estratégica.

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la lectura de Sánchez Reyes (Abril-Septiembre de 2012)

Sánchez Reyes (Abril-Septiembre de 2012) en su artículo sobre “Aspectos de liderazgo”, estudió el liderazgo directivo de la educación mexicana y destacó que existe poco interés de algunos líderes que se desempeñan en las escuelas formadoras de docentes

por participar en programas de actualización para directivos. Además, el estudioso sostuvo que el interés del directivo, con frecuencia, se centra principalmente en cuestiones más de orden burocrático y administrativo, privilegiando sus intereses hacia el cumplimiento administrativo y a las exigencias de las autoridades educativas estatales (elaboración de informes y reestructuración de proyectos para buscar financiamiento).

Además, mencionó que el tema de la administración y el liderazgo en un ambiente global cambiante, demandan en un primer momento, identificar las corrientes administrativas actuales y su impacto en el diseño de planes y programas educativos, y por otro lado, comprender la importancia del liderazgo en las instituciones educativas. En este punto, el autor destacó que en la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación, puesto que son indicadores influyentes para la dirección escolar, ya que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Finalmente, a partir de la implementación de un modelo de planeación estratégica, el investigador destacó que todo proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión, de la filosofía administrativa y sobre todo de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo. El ambiente organizacional es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos.

Ahora bien, a partir de los estudios que se han retomado como referentes del estudio, se constata que existen una serie de trabajos elaborados a nivel nacional e internacional. Entre los principales hallazgos de las investigaciones consultadas se destaca que la función principal función del director como administrador del centro educativo se basa en la forma en que realiza los procesos de gestión y administración de recursos (humanos, materiales y financieros), lo cual requiere de una serie de prácticas y saberes que deben responder a las necesidades de toda la comunidad educativa. Además, algunos autores desarrollan aspectos acerca de las principales teorías administrativas y organizacionales, las cuales ubican al director como el principal gerente de la institución escolar. Mencionan también, que el

aspecto de motivación es preponderante para la orientación de las escuelas; entre otros aportes

Si bien, existen estos trabajos, no hay uno que se incline en describir los factores pedagógicos, económicos, socioculturales y geográficos, por lo cual, con este trabajo se profundizará en tales aspectos. Cabe destacar también que, aunque abordan aspectos acerca de las funciones que deben desempeñar los directores, no lo hacen desde la perspectiva de las fases y etapas que proponen Stoner, et al. (1997) en su texto, puntos específicos en los que se centra esta investigación.

2.2 Bases teóricas de la investigación

2.2.1 Definición de administración

La administración es un campo amplio que permite comprender el funcionamiento de una institución, además, remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios. Por lo cual, es necesario comprender en qué consiste el término, para el cual, Martínez Aguirre (2015) citando a Hitt Black lo entiende como “proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional” (p.10).

Se puede comprender desde varias perspectivas que lo determinan, como:

- Proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, tales como la planeación, la toma de decisiones y la evaluación por medio de los resultados.
- Estructura y utilización de recursos: proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de recursos: a) Humanos, b) Financieros, c) Materiales y d) De información.
- Dirección para el logro de metas por medio de la ejecución de tareas: proceso organizado y una dirección ya sea de un individuo, una organización o la combinación de ambas, con un fin o meta a lograr.
- Entorno organizacional: proceso que tienen lugar en las organizaciones y que se realizan por personas con diferentes funciones intencionalmente coordinadas y estructuradas para lograr un propósito común (Martínez Aguirre, 2012, p.10).

Por su parte, los autores Stoner, Gilbert & Freeman (1997) en Fernández y Rosales (2014) definen la administración como el “proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de utilizar sus demás recursos para alcanzar las metas establecidas” (p.7).

2.2.2 Fases o etapas del proceso administrativo

El proceso administrativo se entiende como que una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar los objetivos preestablecidos. En la siguiente figura se visualiza la naturaleza de tal proceso:

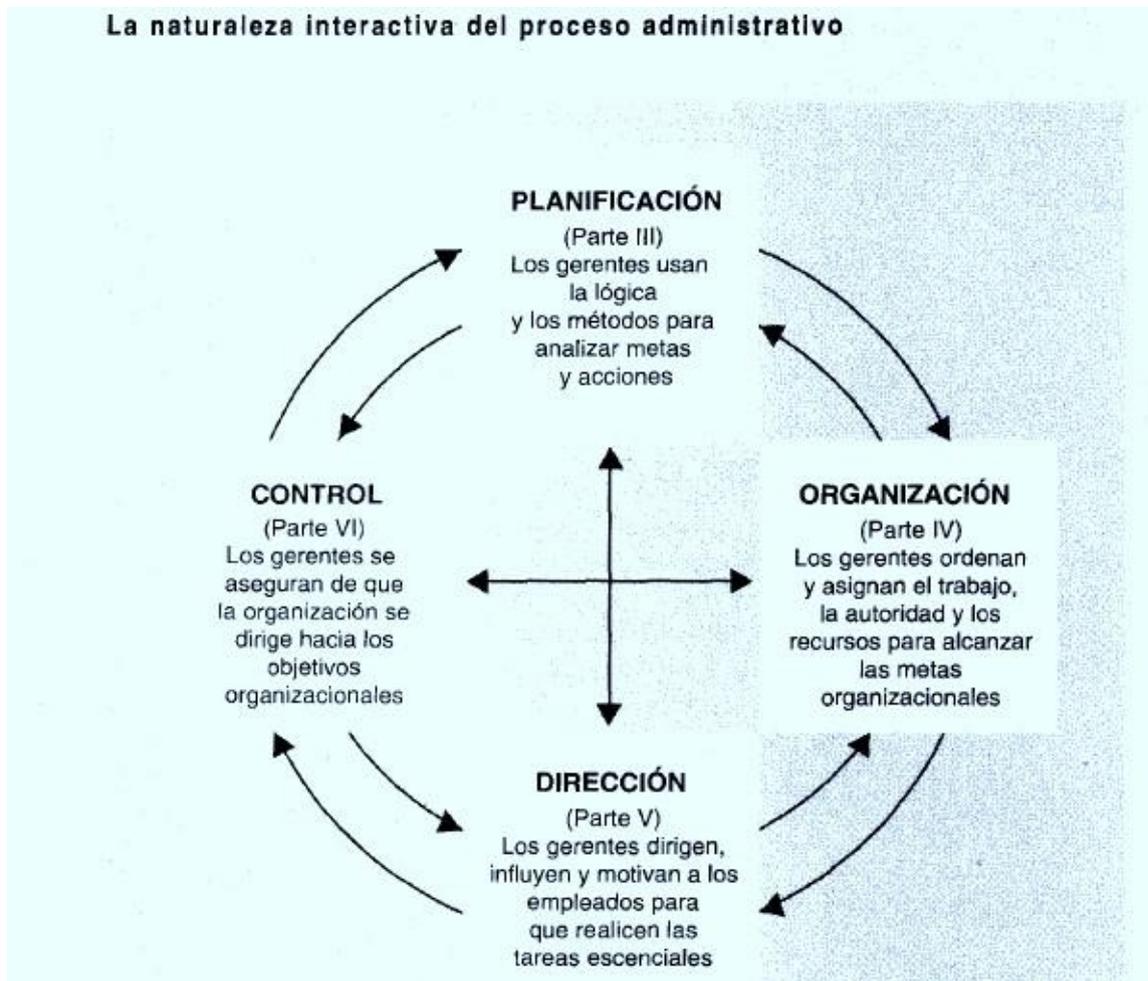


Figura 1: Naturaleza interactiva del proceso administrativo. Tomado de Stoner, et.al (1997, p. 14).

A continuación, los autores Stoner, et.al. (1997) describen las cuatro etapas implicadas en el proceso administrativo que se muestra en la figura de arriba:

1. Planificar: implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que: (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas (Stoner, et al., 1997, p.11).
2. Organización: el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización (Stoner, et al., 1997, p.12).
3. Dirigir: proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea (Stoner, et al., 1997, p.13).
4. Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. Tal función se basa en los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones (Stoner, et al., 1997, p.13).

Por su parte, Hernández Muñoz & Hernández Mejía (2014) describen el proceso administrativo enfocado en la educación, en el cual establecen en cinco etapas básicas, las cuales se muestran en la siguiente figura:



Figura 2: Proceso administrativo de la “Escuela Las Moncadas” en el turno matutino, Departamento de Masaya, Municipio de La Concepción. Tomado de Hernández Muñoz & Hernández Mejía (2014, p. 18).

A continuación, se describe el proceso que se mostró en la figura anterior:

1. La planificación: es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determinada por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos, por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación determina a donde se pretende llegar, que debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse.

2. La organización: las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Se considera como un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa, también es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

3. La dirección: es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.

4. Control y evaluación: la evaluación es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización”. Así mismo, expresa que: el control es medir y corregir las actividades de subordinados para asegurarse que los eventos se ajusten a los planes (Hernández Muñoz & Hernández Mejía, 2014, pp.14-15).

2.2.3 La administración educativa

Una organización educativa es la que impulsa el PEA de los individuos en una sociedad, con el fin de que estos se integren en un medio cada vez más exigente en el aspecto de las nociones que movilizan las estructuras sociales, físicas, científicas y tecnológicas, con el propósito de que esos miembros, al tener mayores nociones de su medio, puedan transformarlo para elaborar una sociedad cada vez más competente en la subsistencia de la misma. Por lo tanto, dentro de estas organizaciones educativas es que se desarrolla el proceso educativo, el cual es abarcado por la administración de la educación.

Por consiguiente, la administración educativa se considera como un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes con la ayuda de todos los participantes, de tal forma que, los administradores requieren del desarrollo de habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades, interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas (Castillo, 2000). Por su parte, Salas (2003) la define como “una disciplina compleja que involucra lo educativo, lo administrativo y a otras disciplinas sin perder por ello su especificidad” (p. 14).

Ahora bien, se considera que la administración de la educación es un proceso interactivo, en cuya realización intervienen los miembros que forman parte del sistema educativo; entre estos, alumnos, maestros, padres y madres de familia, grupos sociales y la comunidad en general, de tal modo que sea posible el cumplimiento de las políticas y

objetivos de la educación. Además, incluye al nivel central de administración, el cual orienta sistemáticamente todo el proceso educativo en las direcciones departamentales y en los centros escolares públicos y privados del país.

Este se lleva a cabo en el ámbito de actuación de los organismos del MINED u otras instancias educativas del país, por lo que refiere al conjunto de acciones técnicas y administrativas propiamente que incluyan la formulación de una política y prioridades educativas, por lo cual, esta entidad debe dirigir a las Direcciones Departamentales en los siguientes rubros:

1. En los procesos educativos, administrativos, financieros y de recurso humano.
2. Gestionar el fortalecimiento de las Direcciones Departamentales de Educación, con la asignación adecuada de recursos técnicos, físicos, humanos y del presupuesto escolar para que se ejecuten en función del modelo pedagógico y facilitar la coordinación interna entre ellas y la administración central.
3. Coordinar con las Direcciones Nacionales, de Staff y Departamentales en los ámbitos pedagógico, comunitario y administrativo para la implementación del Plan Nacional de Educación en función de la Nación.
4. Planificar y dirigir la Asistencia Técnica y Supervisión para el diseño y ejecución del Modelo Pedagógico y de Gestión Escolar de los centros educativos del Sistema Educativo público y acompañar a el Sistema Integrado de la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno que contribuya al desarrollo de competencias ciudadanas y productivas en el estudiantado.
5. Desarrollar investigaciones que permita implementar estrategias para la mejora en la prestación de los servicios educativos claves, que garanticen ambientes favorables para los aprendizajes.
6. Desarrollar procesos de investigación educativa, a partir de los problemas fundamentales del sistema educativo, con base en las cuales formula estrategias de intervención que mejoren las prácticas educativas en el aula.
7. Coordinar las acciones pertinentes para gestionar recursos, que permitan desarrollar las estrategias de intervención, para la llegada oportuna de los

servicios educativos a fin de resolver los problemas fundamentales de los diferentes sectores de la comunidad educativa.

8. Planificar y coordinar la gestión de los recursos de los centros educativos para la atención de los diferentes niveles educativos (recurso humano, infraestructura, mobiliario y equipo), para la implementación del Modelo Pedagógico y de Gestión Escolar

9. Planificar, coordinar, dirigir y controlar la administración de los procesos de acreditación, supervisión y evaluación de los centros educativos privados, así como la emisión de certificaciones y auténticas de títulos y documentos relacionados de Educación Básica y Media.

10. Gestionar oportunamente la legalización de servicios educativos sus niveles educativos, así como de los organismos de Administración Escolar (creación, ampliación, cierre y ordenamiento de servicios educativos).

11. Desarrollar la planificación educativa que marca la ruta organizada de las estrategias, programas de las políticas educativas, con una intervención conjunta y articulada entre las diferentes instancias del MINED, así como con sus actores claves del territorio.

12. Ejecutar las tareas que le sean delegadas por el Despacho Ministerial (MINED, 2016, p.9-10)

De tal forma que, todas las acciones mencionadas deben asegurar el cumplimiento de los planes de educación, las cuales deberán estar en relación con los planes de desarrollo del país.

El nivel regional de la administración: este se efectúa en cada región según la ubicación geográfica. Está integrada por organismos regionales o departamentales. Así, “comprende el conjunto de acciones administrativas y técnicas mediante las cuales se ejecutan los programas educativos” (Venegas, 1992, p. 16). Para la realización de las acciones administrativas a este nivel se requiere la aplicación de todas las funciones correspondientes al proceso administrativo que permitan la adecuación y desarrollo del currículo.

Finalmente, el nivel institucional, es la dirección propia de una institución específica, se encarga de las estrategias y las acciones que realiza un director en pro de la institución para la que labora. El nivel institucional o de programas educativos, la administración es una función gerencial, que orienta y coordina la planificación y programación, conduce la ejecución y controla y evalúa la utilización de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares, con el fin de satisfacer las necesidades de los educandos, a partir de las condiciones específicas del medio en que estos actúan (Venegas, 1992), por lo cual, dentro de esta se consideran las siguientes fases:

1. Identificación de las principales necesidades y problemas.
2. Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer dichas necesidades.
3. Selección de los medios y estrategias para la solución.
4. Implantación de estrategias.
5. Evaluación de la eficiencia de realización.
6. Revisión de las etapas previas para asegurar el funcionamiento del sistema, que sea pertinente, eficaz y efectivo (Kaufman, 2004, p.24).

Por tanto, la administración educativa nos permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales.

2.2.3.1 Definición de gestión y gestión escolar

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión se sustenta en una teoría que implica la acción humana. Cabe destacar que existen distintas maneras de concebir la gestión, dependiendo del objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis del objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la

articulación de recursos y los objetivos. Por otra parte, se obtienen otras definiciones cuyo énfasis está centrado en la interacción entre las personas.

Según Soto (2011) en Coronado Barrios (2017) la gestión es entendida como el proceso de:

(...) ejecutar de manera permanente diligencias que conduzcan al logro de objetivos, es el proceso a fin de promover la participación de una o más personas, con la finalidad de coordinar actividades de trabajo con miras a una visión de bien. La gestión administrativa es un proceso administrativo en el cumplimiento de las metas empresariales de forma coordinada (p. 20).

Por otro lado, la gestión es concebida en palabras de Conde La Rosa & Lafora Malasquez (2014) como:

(...) un conjunto de ideas más o menos estructuradas. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber, 1976); otros ponen el énfasis en la interacción entre personas (Mayo, 1977) y hay también quienes identifican la gestión con la administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916) (pp.41-42).

Ahora bien, en el marco del Plan Nacional 2021, entenderemos por gestión escolar al “conjunto de acciones pedagógicas-administrativas-financieras, organizativas y de evaluación– orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas” (MINED, 2008, p.9).

En síntesis, la gestión debe entenderse como la acción de conducir a un grupo de personas hacia el logro de sus objetivos. En esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevarse a la práctica.

2.2.3.2 Gestión educativa y administrativa

2.2.3.2.1 Gestión educativa

El término de gestión educativa se relaciona al paradigma de la educación y a la pedagogía crítica de Freire. En este contexto, la educación retoma los principios generales de la administración para ejercer la buena gestión y para cumplir de manera exitosa su función de educar a la población estudiantil. Tal proposición implica el reconocimiento y conjunción de los principios teóricos de la administración, gestión y educación.

Desde la perspectiva anterior, la gestión educativa estaría conformada entonces por una serie de procesos organizados que permiten que una institución logre sus objetivos y metas, en la cual, el buen desarrollo de esta es la clave evaluar las acciones que realizan cada uno de los integrantes de la institución escolar, las cuales deben tener sentido y pertinencia dentro del Proyecto Educativo Institucional. (MINED, 2016). En tal sentido, esta se ocupa dirigir, organizar y gerenciar la labor educativa que realizan en conjunto las instituciones que forman el talento humano, lo cual implica que, la gestión no la realiza una sola persona, sino mas bien, un equipo que trabaja en pro de la formación de jóvenes competentes.

Además, dentro de los procesos de gestión se presentan ciertas situaciones en las cuales el individuo debe utilizar sus habilidades sociales, profesionales y personales para alcanzar terminados objetivos. La gestión, entonces, desde el punto de vista educativo es sumamente importante, ya que este proceso no debe realizarse solo desde su interior, sino revisar qué beneficios se pueden obtener si se hacen las debidas gestiones externas, desde el ámbito de la labor pedagógica (dentro del aula) hasta el nivel gubernamental. En tal sentido, la gestión educativa deberá estudiarse en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica (Funes Fallas, 2014).

2.2.3.2.2 Gestión administrativa

En este estudio, se entenderá por gestión administrativa escolar al conjunto de acciones pedagógicas administrativas-financieras, organizativas y de evaluación, orientado al logro de los aprendizajes de la comunidad estudiantil con la participación activa de la

comunidad educativa en general (Chávez Bonilla, et al, 2010-2011). Quiere decir que el propósito principal de la gestión administrativa en la educación es mejorar la calidad, por medio de cambios significativos en la educación de los estudiantes para desenvolverse en la vida en sociedad, con la colaboración de todos los protagonistas en el mismo. Esta se caracteriza por ser, en palabras de Chávez Bonilla, et al (2010-2011)

- Democrática: todos los miembros de la comunidad educativa cuentan con información, se les consulta, se les involucra en la toma de decisiones. Además, deben solicitar rendición de cuentas por los resultados.
- Integradora: vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación.
- Sistemática: orienta por medio del PEI y el PEA e implementando procesos de autoevaluación interna.
- Inclusiva: integra a los estudiantes con necesidades educativas especiales u otro factor asociado a la diversidad.
- Comunitaria: integra a la comunidad como parte fundamental del desarrollo sostenible.
- Eficiente: hace uso adecuado, oportuno y pertinente de los recursos humanos
- Eficaz: logra los objetivos propuestos en su proyecto educativo (p.51).

Es importante mencionar que la gestión educativa es un proceso de transformación y renovación institucional que tiene como marco de referencia, la buena administración de los recursos que están bajo la dirección del director, la cual busca nuevas formas de administración e innovación escolar. Es por ello que se debe tomar en cuenta que la administración es: Dirigir y orientar los recursos físicos, humanos y financieros hacia unidades de organización dinámica, para lograr resultados a satisfacción de aquellos a quienes se sirve, con un alto grado de responsabilidad y sentido de realización de parte de quienes prestan el servicio.

2.2.3.2.3 Dimensiones de la gestión educativa y administrativa

El Plan Social Educativo impulsado por el gobierno de El Salvador invita a convertir la institución educativa en el centro cultural de la comunidad, es decir, insta a relacionar lo educativo, cultural y social. Esto conlleva a sumir las siguientes dimensiones dentro de la gestión educativa:

- Gestión pedagógica curricular,
- Gestión directivo-institucional
- Gestión administrativo-financiera
- Gestión sociocomunitaria y de convivencia (indispensable para la realidad actual de El Salvador (MINED, 2016, p. 144).

Tales dimensiones se muestran en la siguiente figura, las cuales se reubican en la cúspide, centrándose en lo educativo y no en lo meramente económico, lo cual justifica las dimensiones de la gestión educativa dentro del paradigma de la educación salvadoreña, puesto que, una de las características actuales de la educación es el cambio en los diferentes planos de la sociedad; los cuales impactan a las instituciones escolares en su dirección, organización y gerencia; condición que les exige ofrecer una educación pertinente, congruente con las permutas y con la altura de las exigencias que estos planos demandan.

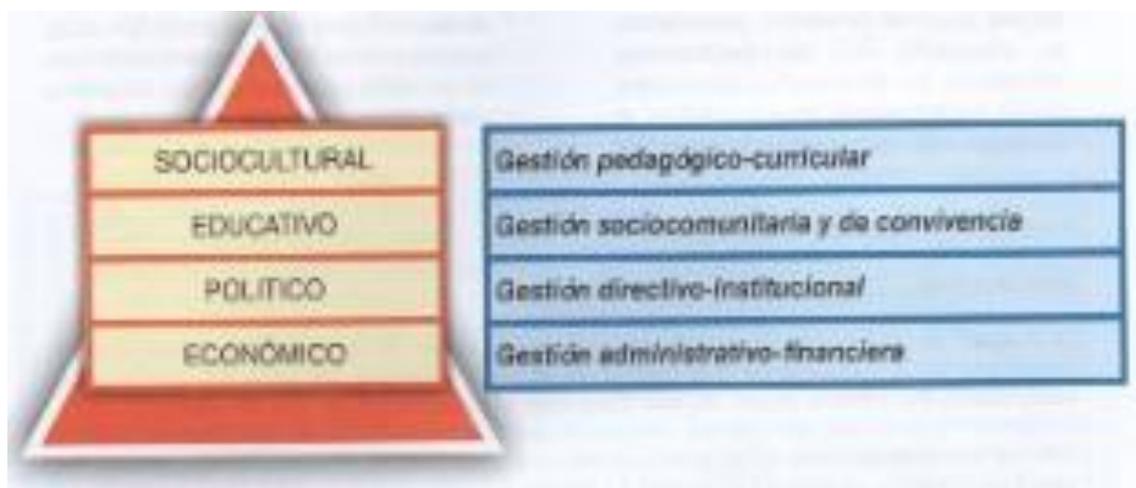


Figura 3. Cúspide de los planos de la Gestión Educativa. Tomada de MINED (2016, p.145)

En esta misma dirección, González Soto (2014) menciona las siguientes dimensiones:

- La dimensión pedagógica-curricular: los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos; las modalidades de enseñanza; el valor otorgado de los saberes; los criterios de evaluación y las teorías de aprendizaje-enseñanza.
- La dimensión administrativa-financiera: la planificación de las estrategias; consideración de los recursos humanos y financieros; el control de las acciones propiciadas y el manejo de la información.
- La dimensión organizativa operacional: formal, estructura; informal, motivación, liderazgo, comunicación, cultura laboral y organización interna de la escuela.
- La dimensión comunitaria: las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional; relación entre padres de familia y tutores y la relación entre organizaciones sociales, políticas, empresariales, religiosas y de comunicación.
- Dimensión convivencial: relaciones en el interior de la escuela (alumnos-alumnos, docentes-docentes y las relaciones jerárquicas (directivo-docentes, docentes-alumnos y consejo-padres).
- La dimensión sistemática: relación que establece la escuela con el sistema educativo nacional, estatal e instancias educativas del mismo nivel (pp.32-33).

Por su parte, Martínez Aguirre (2014) sugiere las siguientes:

- Dimensión pedagógica curricular: se refiere a los fines, objetivos y propósitos de la institución en la sociedad. Incluye: (a) Prácticas de enseñanza y de aprendizaje, (b) Contenidos curriculares, (c) Selección de textos, (d) Prácticas de evaluación y (e) Las prácticas docentes.
- Dimensión administrativa financiera: se refiere a la distribución del tiempo y del espacio en la institución correspondiente a: (a) La administración de los recursos humanos, (b) Administración de recursos materiales y (c) Administración de recursos financieros.
- Dimensión organizativa operacional: se refiere a la organicidad interna de la escuela, comprendiendo subsistemas como: (a) Equipos de docentes, directivos y sus

respectivas funciones, (b) Departamentos académicos y (c) Departamentos administrativos.

- Dimensión comunitaria: se refiere a las relaciones con los padres de familia y tutores. Los criterios de selección para relacionarse, así como las relaciones que se establecen con organizaciones sociales, políticas, religiosas, empresariales, de comunicación etc.
- Dimensión convivencial: se refiere a las relaciones de convivencia al interior del colegio: (a) Relaciones entre pares: alumnos – alumnos; docentes – docentes, etc, (b) Relaciones jerárquicas: relaciones directivos – docentes; relaciones docentes – alumnos, etc y (c) Relaciones no calificadas, por ejemplo entre un conserje y un padre de familia.
- Dimensión sistémica: se refiere a las relaciones que el la institución establece con: (a) El sistema educativo nacional, (b) El sistema educativo estatal, (c) Instancias educativas supranacionales y (d) Con otras organizaciones educativas de su mismo nivel

Las dimensiones antes descritas deben entenderse desde un enfoque sistémico que permita comprender estas mismas como un proceso mediante el cual se identifiquen las necesidades y se reconozcan las problemáticas para accionar soluciones entre las alternativas.

2.2.3.4 Gestión institucional-organizacional y administrativa-financiera en la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno: Plan Escolar Anual y Plan Operativo Anual

El Ministerio de Educación, desde el año 2009, viene impulsando un modelo pedagógico y de gestión escolar que se enmarca en la Política Nacional de Educación Inclusiva. Para ello ha articulado un conjunto de proyectos de la cooperación internacional, que han permitido contar con la asistencia técnica y financiera para colocar y potenciar el Modelo de Sistemas Integrados de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (EITP) en un conjunto de centros educativos a nivel nacional. La finalidad del modelo EITP es formar una ciudadanía que participe en la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado (MINED, 2016).

Con base a lo anterior, se espera que la escuela que tenga como base los principios de inclusión, que promueva las oportunidades de acceso, permanencia y egreso efectivo en condiciones de igualdad, teniendo como premisa el respeto no solo de las condiciones de discapacidad, sino también de credo, raza, condición socioeconómica y opciones políticas. La inclusión educativa se desarrolla poniendo al centro del proceso de enseñanza- aprendizaje a cada estudiante, partiendo de sus necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y de sus comunidades.

Además, teniendo en cuenta que toda acción educativa para que sea efectiva debe ser planificada, sobre todo si se desea lograr los objetivos que se propone en el corto, mediano y largo plazo. La planificación no es en sí misma un fin, sino un medio para orientar y priorizar los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Es por eso que el planeamiento institucional es una herramienta que le facilita al centro educativo trabajar en tres niveles: a) el estratégico, en la construcción participativa del Proyecto educativo Institucional (PEI) para un período de cinco años; b) el operativo, para la implementación en el día a día con el Plan Escolar Anual (PEA), y c) (POA).

22341 Gestión institucional y organizacional: Plan escolar anual y Plan operativo anual

Plan Escolar Anual (PEA)

A nivel de planificación operativa institucional, cada centro educativo define su propia estrategia, intentando que esta sea un proceso sencillo, participativo, pertinente y significativo para el abordaje de los procesos financieros enfocados al quehacer de la educación. En este aspecto, el PEA es útil porque permite a la comunidad educativa llevar a la práctica los objetivos específicos y las actividades que se ha propuesto realizar, haciendo un mejor uso y gestión de los recursos. Para lograr los objetivos propuestos en el PEA se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- Los acuerdos de gestión,
- las actividades mencionadas en el calendario escolar,
- las actividades que hacemos todos los años,
- el inicio y el fin del año escolar,

- el inicio y final de las clases y los periodos de evaluación de los aprendizajes (MINED, 2016, p. 149).

Al mismo tiempo, para seleccionar las actividades que se realizan en el PEA se deben tomar en cuenta los recursos financieros, humanos o lo que podemos gestionar como centro educativo. Es por eso que las escuelas inclusivas de tiempo pleno deben contar con un plan escolar anual, este debe estar fundamentado en el rediseño de la escuela y del aula que plantea el Plan Social Educativo “Vamos a la escuela”.

Para elaborar el plan escolar anual se requiere de lo siguiente:

- organización de la comunidad para su caracterización y análisis situacional del centro educativo en relación con el cumplimiento del derecho a la educación;
- priorización de los problemas y principales causas de la comunidad donde está inmersa la institución;
- elaboración de los objetivos y actividades anuales, logros esperados, responsables, tiempo, recursos y presupuesto, de acuerdo a la propuesta pedagógica;
- planificación didáctica;
- evaluación trimestral (MINED, 2016, p. 149).

También, el plan escolar anual debe considerar estrategias para lograr el disfrute de todos los derechos de la niñez, protección, equidad e igualdad. Para la ejecución del presupuesto, debe atenderse la normativa “Administración de los Recursos Financieros” y las regulaciones que el Ministerio de Educación dicte para normar la transferencia, ejecución y liquidación de fondos. El organismo de administración escolar (llámese Consejo Directivo Escolar, Consejo de Dirección o de cualquier otra forma) debe rendir cuentas de la ejecución del plan escolar anual, el desarrollo de sus actividades y el logro de sus objetivos, de forma pública, a toda la comunidad al finalizar cada año; así mismo, debe rendir cuentas a la dirección departamental de educación, presentando el PEA como documento de respaldo de la liquidación de fondos provenientes de transferencias del Estado.

Plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual (POA) es una herramienta de planificación que permite gerenciar y ordenar, de forma lógica, las acciones de cualquier unidad organizativa; tiene como objetivo fundamental orientar los procesos de trabajo, precisando los objetivos para lograr resultados de forma operativa, ejecutables, medibles y evaluables en el corto plazo. Además, se concibe como un instrumento que debe vincularse al presupuesto, por cuanto supone concretar lo planificado, tomando en cuenta las capacidades y la disponibilidad real de recursos.

El plan operativo anual debe ser viable según la capacidad de ejecución que tenga el sistema integrado (SI) para ejecutarlo de acuerdo al requerimiento y las posibilidades de recursos financieros y materiales que existan para lograr el cumplimiento de las metas. Con base en la propuesta pedagógica del sistema integrado, el equipo de directores de ese sistema elabora el presupuesto para financiar las metas y actividades programadas en el POA, que viabilizan el desarrollo de la EITP y sus estrategias. El presupuesto del SI se elabora tomando como base los recursos enlistados en el POA, se realiza un análisis de los recursos existentes y su optimización para el desarrollo de las actividades de la escuela inclusiva.

La operación y funcionamiento del sistema integrado debe considerar las áreas y rubros de operación establecidos en el Instructivo para la gestión, ejecución y liquidación del presupuesto escolar vigente, las cuales se desarrollan dentro de los factores de carácter económico. En este aspecto, los retos y acuerdos pedagógicos deben orientarse en la atención del estudiantado de acuerdo a sus intereses, necesidades, problemas y aspiraciones, en tal sentido, lo que se pretende es tener una educación con pertinencia local, por lo tanto es necesaria la integración de otras instituciones u organizaciones del entorno en el proceso de elaboración del POA, esto lo convierte en un instrumento útil que facilita la conducción del trabajo educativo a nivel local y comunitario para impactar en la calidad educativa del territorio.

En general, la planificación institucional (propuesta pedagógica y POA) debe cumplir cuatro características fundamentales: a) participativa, b) inclusiva, c) articulada y d) integradora (MINED, 2016).

22342 Gestión administrativa y financiera en la EITP

La ejecución presupuestaria en educación representa un reto para el sistema educativo en general y los centros educativos en particular. La ejecución del presupuesto público en educación “representa un 3.14 % del PIB “(MINED, 2016. p.151).Varios factores han determinado que esta situación sea así. En primer lugar, el proceso de conformación del presupuesto en nuestro país establece techos presupuestarios a los diferentes ramos, lo que generalmente no responde a las proyecciones de mejora de la calidad educativa. En segundo lugar, el Presupuesto General de la Nación continúa siendo bajo, como consecuencia de la reducida recaudación fiscal y el lento crecimiento de la economía (MINED, 2016).

En un contexto como este, de alta restricción fiscal, con un presupuesto poco flexible y en el que existe una alta presión de los recursos fiscales para el financiamiento de otros sectores, la voluntad política que se requiere para financiar la educación debe traducirse en la conformación de una ley que establezca el crecimiento gradual y sostenido del presupuesto del ramo educativo hasta alcanzar el 6 % del PIB. Sin embargo, no sólo se trata de más recursos, sino más bien de la concepción para la ejecución del mismo.

El Modelo de SI ETP plantea el presupuesto escolar como uno de los medios para el desarrollo y concreción de la propuesta pedagógica, por tanto, la definición es a la inversa de como tradicionalmente se ha realizado, el modelo orienta a los centros educativos a pasar de “cuánto tengo, para ver qué hacemos” a “qué necesitamos desarrollar en la comunidad para definir cómo se invierten los recursos con los que se cuenta”. El presupuesto escolar debe ser siempre el reflejo de la oferta educativa territorial, y la propuesta pedagógica, del sistema integrado o conglomerado de centros educativos.

Ahora bien, el plan escolar anual debe reflejar su inversión en la ejecución de estrategias para lograr el pleno goce de los derechos de la niñez, protección, equidad e igualdad, desde el ámbito del modelo pedagógico de la escuela inclusiva, que están definidas en los acuerdos de la propuesta pedagógica. Para la ejecución del presupuesto, debe atenderse la normativa y las regulaciones que el Ministerio de Educación dicte para la transferencia, ejecución y liquidación de fondos y otros recursos.

Asimismo, es necesario establecer estrategias que aseguren su implementación, como ampliar la base de datos de contribuyentes, incrementar los impuestos directos, revisar la focalización de los subsidios, incrementar impuestos a artículos suntuarios, entre otros. De manera paralela, el incremento del financiamiento de la educación debe basarse en la eficiencia y equidad en el uso de los recursos. Esto debe traducirse en estrategias que permitan aprovechar al máximo todos los recursos, garantizar el cumplimiento de las metas comprometidas y distribuir de una manera más equitativa el presupuesto en los diferentes niveles educativos.

Es por eso que el organismo de administración escolar debe garantizar el uso de los recursos en función de la propuesta pedagógica, aprobar y rendir cuentas de la ejecución del plan escolar Anual, del desarrollo de sus actividades pedagógicas en las que se ha realizado su inversión, y del logro de objetivos de forma pública a toda la comunidad al finalizar cada año; así mismo debe rendir cuentas, también, a la dirección departamental de educación presentando el plan y comprobantes, como documentos de respaldo de la liquidación de fondos provenientes de transferencias del Estado.

En lo referente a la gestión administrativo-financiera, una estructura administrativa debe ser más flexible y con la representación de todos los sectores de la escuela: comisión directiva, cuerpo directivo, Consejo Directivo Escolar, (en lugar de un solo director que detente la toma de decisiones) para evitar la centralización y el autoritarismo. Se toman decisiones democráticas, evitando la monopolización de las decisiones en la dirección e impulsando la participación de los docentes y de todos los miembros de la comunidad educativa. Existe mayor flexibilidad a los cambios, apertura a nuevas estrategias de la gestión escolar. Se da un apoyo financiero y material. En el marco del Plan Social Educativo, la gestión administrativa de los centros educativos que forman el sistema integrado incluye lo siguiente:

- la gestión financiera, como la planeación, ejecución y liquidación de ingresos económicos provenientes del MINED a través del presupuesto escolar; también se incluyen ingresos propios y donaciones de otros sectores de la comunidad;
- la gestión de materiales o bienes, como infraestructura, equipos, recursos didácticos no gastables, etc.;

- la gestión del registro académico, como matrícula con enfoque de derechos, asistencia, registro de calificaciones y promoción;
- la gestión del talento humano, como el personal docente, directivo y administrativo (MINED, 2016, p.152).

2.2.3.4.2.1 Rol del Consejo Directivo Escolar como parte de la organización del SI EITP

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 (CDE) para apoyar y contribuir a mejorar la calidad de los procesos técnicos administrativos que se realizan en la prestación de los servicios educativos. De esta forma, el CDE se presenta como 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 estudiantes para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos.

Dicha organización actúa como cogestora en la provisión de los servicios educativos, y tiene como competencias: definir prioridades del centro educativo, aprobar y divulgar el plan escolar anual (y el presupuesto correspondiente); así como gestionar los recursos humanos y financieros asignados o necesarios. El Consejo Directivo Escolar existe como un organismo colegiado, por lo que sus decisiones son tomadas en conjunto. Ningún miembro tiene autoridad especial o individual por formar parte de él, salvo en aquellos casos que tengan delegación especial por escrito.

2.2.3.4.2.2 Funciones y Competencias del Consejo Directivo Escolar

Planificación de las actividades y recursos del centro educativo:

- Conocer y discutir la problemática del centro educativo y buscar soluciones en conjunto.

- Conocer, aprobar y divulgar la programación escolar anual.
- Conocer y aprobar el presupuesto del centro educativo con base a la programación escolar anual.
- Gestionar y suscribir los proyectos que fueren necesarios para apoyar el desarrollo del centro educativo.
- Hacer uso óptimo de los recursos.

Administración de recursos humanos:

- Aprobar la planta del personal docente y administrativo necesaria para el cumplimiento de las metas del centro educativo.
- Seleccionar o solicitar la selección del personal docente de conformidad a la Ley de la Carrera Docente.
- Dar seguimiento al desempeño del recurso humano asignado al centro educativo, de acuerdo a las regulaciones que establece la Ley de la Carrera Docente.
- Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos que de acuerdo a la ley sea necesario.
- 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.
- Ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contencioso administrativo una vez agotada la vía administrativa prevista por la Ley de la Carrera Docente.
- Asignar las plazas de acuerdo al fallo del Tribunal Calificador.

- Promover incentivos al desempeño de los miembros de la comunidad educativa en el centro escolar.
- Facilitar las auditorías de personal.
- Las otras que determine la ley (MINED, 2016, p.153)

Administración de recursos físicos y materiales:

- Velar por que los recursos existentes sean necesarios para el buen funcionamiento del centro educativo.
- Adquirir bienes y contratar los servicios que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.
- Celebrar actos y contratos de conformidad a la ley.
- Dar seguimiento a la recepción y distribución de los nuevos recursos (textos, materiales, etc.).
- Dar seguimiento al mantenimiento de la infraestructura y equipo del centro educativo.
- Custodiar los bienes adquiridos antes y durante su gestión, los cuales pasarán a ser patrimonio del Estado.
- Autorizar el uso de las instalaciones educativas para actividades de la comunidad educativa (MINED, 2016, p.153-154).

Administración de recursos financieros:

- Manejar los fondos en cuenta bancaria mancomunada por el presidente, tesorero y un concejal de los educadores en el Consejo (sic. Concejo).
- Hacer uso racional de los recursos y cumplir con los compromisos financieros adquiridos.
- Velar por la efectiva transferencia de los recursos al nivel local, para cumplir con la programación anual de gastos.
- Autorizar, administrar y decidir sobre la totalidad de los fondos que ingresan o egresan en el centro educativo.

- Regular las actividades que generan ingresos financieros.
- Facilitar las auditorías financieras proporcionando información necesaria.
- 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 (MINED, 2016, p.154).

Miembros del Consejo Directivo Escolar

De acuerdo con la Ley de la Carrera Docente, en su artículo 49, cada institución educativa debe constituir un Consejo Directivo Escolar, integrado por los siguientes miembros:

- El director del centro educativo, quien será el presidente y representante legal del Consejo Directivo Escolar. En ausencia del director, el subdirector será el suplente.
- Tres representantes de los padres de familia, uno de ellos será el tesorero del Consejo Directivo Escolar y los demás, directivos; cada uno con su respectivo suplente.
- Dos representantes del Consejo de Profesores, uno de ellos será el secretario y el otro, el directivo docente con firma autorizada. Cada uno con un suplente.
- Dos representantes del sector de estudiantes, de doce años cumplidos o más. Cada uno tendrá su suplente.
- En las instituciones educativas, donde por necesidad del servicio, haya más de un subdirector, el suplente será electo por el Consejo de Profesores, en votación secreta.
- En los centros de educación parvularia y especial, el Consejo Directivo Escolar, estará integrado por el director, sector docente y el sector de padres de familia. En los centros escolares en donde laboran menos de tres profesores, el Consejo Directivo Escolar se integrará proporcionalmente (MINED, 2016, p.155).

22343 Papel de la Asesoría técnica en las EITP

En el Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, el énfasis en la asistencia técnica de las instituciones educativas salvadoreñas parte del reconocimiento de que existe una configuración particular en los agrupamientos territoriales del país. De este modo, surge la asesoría pedagógica en el marco de reformas impulsadas por el MINED para fortalecer la calidad del sistema educativo, donde se enfatiza el área pedagógica, con el propósito fundamental de mejorar la atención de niños/as y jóvenes en todos los centros educativos del país, promoviendo y fortaleciendo el desarrollo institucional, mediante el mejoramiento de las capacidades de directores/as y docentes en forma oportuna y eficaz.

Es en este sentido, la asistencia técnica (AT) se convierte en una instancia para servir a los centros escolares en su quehacer cotidiano y se prevé realizarla por medio de la atención que se brinde en cuatro áreas en particular, a saber:

- Asistencia técnica pedagógica (ATP).
- Asistencia técnica en gestión escolar (ATG).
- Asistencia técnica en arte, cultura, recreación deporte y ciudadanía (ATACRDC).
- Supervisión de políticas, planes y programas educativos (SPPPE).

2.2.3.4.3.1 Asistencia técnica pedagógica

La figura encargada de apoyar este proceso es la del asesor/a pedagógico/a y del coordinador de zona. Con este nuevo concepto, la asesoría pedagógica realiza un servicio técnico que ayuda a mejorar los procesos educativos del aula y el centro educativo; mediante la reflexión crítica de las prácticas educativas que realizan los maestros/as como una estrategia para evaluar los aciertos y falencias que se presentan en su quehacer, estimulando su desarrollo profesional como personas y como profesionales de la educación. Ahora bien, entre los principales objetivos del Sistema de Asesoría Pedagógica se encuentran, según (Chávez Bonilla, et.al, 2010-2011 & MINED, 2016), los siguientes:

- Dinamizar un desarrollo profesional descentralizado y permanente que promueva la auto y mutua formación.

- Fomentar una cultura de evaluación reflexiva y sistemática: significa que el Asesor/a Pedagógico/a debe impulsar la reflexión crítica sobre la práctica educativa, fomentar la auto evaluación a partir de indicadores de desempeño, retroalimentar la práctica docente mediante observaciones en el aula de modo que se mejoren esas prácticas y buscar un mayor compromiso profesional y personal del educador.
- Potenciar la sinergia inter-escuelas: para ello el o la Asesor/a Pedagógico/a debe identificar fortalezas y aquellas experiencias educativas exitosas, realizar intercambios planificados incluso con la participación de la comunidad educativa, organizar la red de centros escolares líderes, organizar la comunidad profesional, donde los docentes interactúen de colega a colega.
- Mantener una base de datos actualizada, para la toma de decisiones en el momento oportuno: el o la asesor/a pedagógico/a llevará los indicadores de calidad que contribuya a valorar el progreso de cada centro educativo; así como el registro del desarrollo profesional de los directores y docentes y su impacto en el centro educativo y aula.

De este modo, la asesoría asume que los verdaderos protagonistas del ámbito educativo son los docentes, estudiantado y la comunidad, con ellos el asesor mantiene una relación horizontal, interactiva, colegiada y con un sentido de cooperación profesional. Es por ello que se definió el rol de los asesores y asesoras para ajustarlo al nuevo modelo educativo y contribuir al rediseño del aula y la escuela.

2.2.3.4.2 Asistencia técnica de gestión escolar

Partiendo de la propuesta pedagógica implementada en el SIETP, el asistente técnico de gestión escolar se ocupará de viabilizar todo lo relativo a la gobernanza de las instituciones, centrandose parte de su actuar en el Concejo Directivo Escolar, Concejo de Directores, Concejo de Docentes, Concejo de estudiantes y Concejo de padres y madres de familia (MINED, 2016). Además, muchos de los elementos que gobierna el centro escolar estarán bajo la responsabilidad de este agente, de forma tal que se garantice la operatividad de los mismos, con la finalidad de generar un ambiente idóneo que permita que los docentes realicen la labor de aula de manera eficaz.

2.2.3.4.3 Asistencia técnica en arte, cultura, recreación, deporte y ciudadanía

Teniendo en cuenta que cada una de las direcciones departamentales de educación ya cuenta con un departamento de arte y cultura, será este el que dirigirá su accionar hacia el área curricular de la educación artística, educación física y las asignaturas vinculadas con la educación ciudadana. En este aspecto, se espera que la labor de los equipos en mención, cumplan con la función especificada en cada uno de los centros escolares, pasando a apoyar las labores de aula que los docentes en cada una de las áreas curriculares requieran (MINED, 2016).

2.2.3.4.4 Supervisión de políticas, planes y programas educativos

El Estado salvadoreño, por medio de las instituciones educativas pertenecientes al sistema de educación pública, impulsa una serie de políticas, planes, programas y estrategias educativas que buscan operar los fines y objetivos de la educación nacional. Tales políticas, planes, programas y estrategia necesitan de una supervisión permanente que garantice que el estado está colocando los recursos de manera estratégica en el mapa educativo del país a fin de generar los mayores impactos en su intervención (MINED, 2016).

2.3. Factores que intervienen en la gestión educativa administrativa

En la administración es necesaria una planificación eficiente y eficaz, así como una gestión, seguimiento y evaluación escolar, lo que constituye uno de los importantes aportes fundamentales en el desempeño administrativo, pues permiten una visión clara y oportuna de la realidad en la cual se trabaja. Por tal razón, los administradores y administradoras de las instituciones educativas deben fortalecer y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo y aporte cultural en la comunidad.

En el panorama descrito con anterioridad, las tareas que se necesitan establecer en la administración de la educación, pueden ser propiciar que el sistema sea productivo en forma eficaz y eficiente, planificando, decidiendo, controlando, no solo los recursos materiales sino también los humanos, intervenir en los conflictos y garantizar el trabajo, las interacciones sociales, el compañerismo, la colaboración en el clima institucional a cargo,

dado que, todo aspecto administrativo del personal depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión y misión, de la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo.

Con base al contexto descrito, se vuelve necesario identificar y analizar los factores que influyen en los procesos de gestión administrativa y pedagógica en los centros escolares del Sistema Integrado del municipio de El Congo, entre los que se destacan: factores pedagógicos, económicos, socioculturales y geográficos, los cuales se detallan a continuación:

- a) Pedagógicos: considera las prácticas específicas de la enseñanza aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, así como la práctica de evaluaciones y la práctica docente. Además, se encuentran los reglamentos, criterios institucionales, normas, estándares, horarios calendarización, planta del personal docente, planificación, proyectos, los planeamientos institucionales (PEA, PEI, PCC, POA), indicadores educativos que son elementos fundamentales en una institución educativa.
- b) Económicos: orientados en los recursos que otorga el MINED a las instituciones educativas, por medio de los Organismos de Administración Escolar (CDE).
- c) Socioculturales: la dinámica de relaciones entre las instituciones escolares y el contexto socio-cultural.
- d) Geográficos: centrados en dos tipos de contexto en que se desarrollan los procesos educativos: área Rural y área Urbana.
- e) Socio-pedagógicos: relación entre la labor social y educacional.
- f) Económico-sociales: relaciones entre los recursos económicos y aspectos sociales.

2.3.1 Factor pedagógico

El área pedagógica tiene su soporte en el área administrativa ya que de ella depende la disponibilidad de las herramientas con las cuales enfrentaran los desafíos cotidianos de enseñanza-aprendizaje al interior de aula. De este modo, el factor pedagógico nos lleva a conocer los enfoques del currículo para contrastarlos con la práctica docente y mejorarla, así

como aplicar los enfoques y contenidos curriculares de los planes (PEI, PCC, PEA y POA) y programas de estudio vigentes en cada nivel educativo. Cabe decir que estos documentos marcan la ruta de trabajo y lo particularizan, ya que los componentes y contextualizaciones son las que permiten la realización idónea del PEA.

Ahora bien, en la labor educativa, tanto el director escolar como los maestros deben plantearse un plan estratégico que permita llevar a cabo el objetivo en la acción, de modo tal que deben definir el enfoque metodológico y las estrategias con las cuales se llevará a cabo el acto pedagógico. Con base en lo anterior, es necesario un análisis concreto que se apegue a las necesidades de las instituciones educativas.

2.3.1.1 Prácticas de enseñanza y de aprendizaje

Conforme se determina el enfoque y método de trabajo, se comienza a diseñar y establecer cómo se va a instrumentar en la práctica en el aula y en la planeación. Los métodos de enseñanza determinan desde el objetivo, cómo se logrará que el alumno cumpla esto día a día en el quehacer de su aprendizaje y cómo los docentes lo desarrollarán para que el alumno lo alcance.

En este aspecto, los métodos son elementos didácticos que facilitan al alumno la adquisición del aprendizaje, pone en manos de este el conocimiento acorde con su nivel de aprendizaje y a sus capacidades cognitivas, emocionales y evolutivas. Desarrolla habilidades, actitudes, competencias, capacidades y convivencia. Para el docente, es la herramienta con la que logra obtener el objetivo de la institución y personal en su labor, le facilita la forma de la transmisión, elaboración, y práctica de los contenidos curriculares para alcanzar los procesos, paso a paso, del aprendizaje del alumno. Esta práctica debe ser coherente a lo que se desea lograr, se debe evitar usar herramientas que no van acorde con el objetivo, sólo porque fueron atractivas o funcionales para el docente, si no, se pierde de vista el objetivo por un medio.

2.3.1.2 Contenidos curriculares

Otro punto que se debe revisar son los contenidos curriculares, los cuales se manifiestan en la acción del estudiante como: un saber, un saber hacer y un saber ser, son frases intencionales que implican la formación competente del estudiante (MINED, 2008).

Así mismo Martínez, (2012) plantea que con los contenidos al estudiante se le debe de abrir la imagen del mundo y una autoimagen de su entorno que le cree capacidad para modificarlo, a esto se le denomina formación. En esta perspectiva la calidad y pertinencia de los contenidos serán la base primordial que consolidará el desarrollo de habilidades y destrezas que ayuden al estudiante a enfrentarse con éxito a su contexto. Tales contenidos son clasificados a continuación:

- Los contenidos procedimentales: son aquellos que se refieren a lo que la persona tiene que saber hacer para lograr sus objetivos. Están relacionados con la disciplina que desarrollan y con unas competencias personales
- Los contenidos conceptuales: tienen que ver con aquellos hechos y conceptos que se deben saber, con todos estos conocimientos que cada niño o niña puede conocer, definir y que tienen diferentes grados de dificultad. El aprendizaje de hechos debería integrarse en un sistema de relaciones complejas compuesto por conceptos, ya que el de hechos aislados carece de significado.
- Los contenidos actitudinales: se refieren a la actitud que el niño o la niña puede mostrar sobre los aprendizajes o los valores que rigen sus acciones y que inciden directamente sobre su comportamiento. Los contenidos actitudinales son esa parte del currículum que se puede redactar en términos abstractos y que será difícil desarrollar con actividades puntuales. Es importante tratarlos con ejemplo y ejercitación además de la mucha reflexión posterior (MINED, 2008).

2.3.1.3 Prácticas de evaluación

La práctica de la evaluación es necesaria, ya que permite reconocer el cumplimiento de los objetivos planteados en el enfoque educativo, y si los medios han sido los más adecuados para su logro. Además, implica determinar si el alumno logró obtener los contenidos de la formación, si hubo cambios significativos que se demuestren en sus actitudes, habilidades y conocimientos. No obstante, no sólo se evalúa al alumno, sino también al docente, para que éste logre que el objetivo se planteé en clase, se adquiera el conocimiento, la habilidad y la actitud requeridos en los planes de trabajo.

Así también, se evalúa a la institución, se verifica que haya aportado todo lo necesario para que los otros dos actores logren su objetivo, es decir, medir si facilitó o no el

proceso. Si entregó las herramientas necesarias, implementó los cambios necesarios, se desarrolló conforme a su medio y las exigencias de éste, etc. (Martínez Aguirre, 2012).

2.3.1.4 Las prácticas docentes

La práctica docente tiene un peso sumamente importante y central en la dimensión pedagógica curricular debido a que ésta buscará cómo llevar al plano de la enseñanza todas las propuestas del contenido formativo. Desde la perspectiva del método de trabajo, el docente debe adquirir la misión y la visión de la institución para lograr llevar a cabo el perfil de egreso de los alumnos. Además, implica diversas variantes, desde verificar que el perfil del docente vaya acorde con lo que la institución requiere, las habilidades profesionales, su experiencia, que el docente se capacite en la metodología que requiera la institución para que cumpla con los objetivos, etc. (Martínez Aguirre, 2012).

2.3.2 Factor económico

Se concibe como la transferencia financiera que realiza anualmente el Ministerio de Educación a los Organismos de Administración Escolar con los que celebre convenio, con fondos provenientes de diferentes fuentes de financiamiento (Goes, préstamos o donaciones); que tiene por objetivo apoyar las metas educativas, recreativas y extracurriculares, contenidas en el Plan Escolar Anual y presupuesto de los centros educativos; así como para apoyar cualquier otra actividad o proyecto que se vincule directamente con su quehacer diario. La transferencia del presupuesto Escolar se integra por componentes.

2.3.2.1 Componentes del presupuesto escolar

Son cada una de las áreas de transferencia que integran el presupuesto escolar y que están destinadas a la satisfacción de una necesidad prioritaria para la operación y funcionamiento del centro educativo o a la implementación desarrollo y/o ejecución de actividades o proyectos educativos que requieran transferencias financieras. Entre las cuales, el MINED (2013) señala:

- Componente de gratuidad de Educación Media: se entiende como la absorción por parte del Ministerio de Educación de las cuotas del bachillerato público que aportan los padres de familia a las instituciones educativas del nivel de educación media en concepto de cuota inicial, 10 mensualidades, gastos de graduación y cobros adicionales para su funcionamiento, tales como: material educativo, adquisición de mobiliario y equipo, mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura, alimentación escolar, gastos de operación, capacitación local, contratación de servicios, desarrollo de proyectos educativos, recreativos, socioculturales y otros.
- Componentes de Operación y Funcionamiento del Centro Educativo: se entiende como el aporte que hace el Ministerio de Educación a las instituciones de educación inicial, parvularia, básica, media y especial para cubrir los gastos de funcionamiento y las actividades programadas en el Plan Escolar Anual, tales como: material educativo, adquisición de mobiliario y equipo, mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura, alimentación escolar, gastos de operación, capacitación local, contratación de servicios, desarrollo de proyectos educativos, recreativos, socioculturales y otros.
- Componente de dotación de uniformes, zapatos y paquete de útiles escolares: se entiende como el aporte que hace el Ministerio de Educación a los centros educativos de educación parvularia y básica para la dotación de dos uniformes, un par de zapatos y un paquete de útiles escolares a los estudiantes.
 - Componente de proyecto adicional: se entiende como la asignación adicional que recibe un centro educativo para el desarrollo de un proyecto específico, que ha sido determinado por una Dirección Nacional con base a un lineamiento, programa o necesidad particular de un centro educativo (p. 7).

2.3.2.2 Áreas de operación:

Son las erogaciones que realizan los Organismos de Administración Escolar, las cuales se clasifican en Gastos Corrientes e Inversión. Se entenderán por gastos corrientes las erogaciones destinadas a las operaciones corrientes del centro educativo, que incluyen los rubros: materiales didácticos, operación logística, alimentación escolar, capacitación local,

remuneraciones, gastos de graduación y otros gastos. Por otro lado, se entenderá por inversión aquellas erogaciones en equipo y muebles nuevos o reposición de existentes, que incluye los rubros: adquisición de equipos, adquisición de mobiliario y de otras inversiones

Son las erogaciones específicas elegibles dentro de cada área de operación: gasto corriente o inversiones que ejecuta el organismo de administración escolar que administra el centro educativo.

- Sub área de operación: es la clasificación de los gastos o inversiones dentro de cada rubro de operación.
- Específico: es la descripción del bien o servicio adquirido dentro de cada subárea de operación.
- Instituciones beneficiarias: son los centros educativos de los niveles de educación inicial, parvularia, básica y media y especial activos, con organismos legalizados que suscriben convenio de transferencias con el Ministerio de Educación y que reciben fondos por medio de un componente de presupuesto escolar.
- Equipo: conjunto de objetos, dispositivos y enseres que utiliza el centro educativo para el desarrollo del trabajo escolar.
- Herramienta: es el recurso que utiliza el docente y el alumno para el desarrollo de una actividad curricular.
- Mobiliario: conjunto de muebles que utiliza el centro educativo para el desarrollo de una actividad curricular.
- Material gastable: son los recursos didácticos que se utilizan en una actividad curricular que se consumen al final de ésta.
- Material educativo: se entiende por el material educativo, el conjunto de recursos (dispositivos, instrumentos y herramientas) necesarios para apoyar y mejorar la labor de enseñanza-aprendizaje y que contribuye al desarrollo curricular en el aula. Estos recursos inciden además en un ambiente motivador y agradable que propicie mejores experiencias de aprendizaje en los estudiantes y maestros, contribuyendo a la renovación del aula y la institución educativa.

- Infraestructura: conjunto de instalaciones, servicios o espacios físicos que permiten el desarrollo de actividades curriculares.
- Bibliografía: catálogo de libros, artículos, reseñas y textos escolares virtuales o físicos para el desarrollo de una actividad curricular.
- Docente: profesional debidamente autorizado por el Ministerio de Educación con formación y/o experiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Instructor: especialista en un oficio que apoya la habilitación laboral de los estudiantes.

2.2.8.2.7 Liquidación de gastos y rendición de cuentas

Para la liquidación de la transferencia, el Organismo deberá elaborar los informes correspondientes de conformidad a lo establecido en el documento 4 Paso a paso en la administración de los recursos financieros y en lineamientos emitidos por la Dirección Nacional responsable de la asignación. La liquidación financiera deberá reflejar el total del monto recibido de la transferencia y será presentada en la fecha que establezca la Dirección Departamental de Educación, debiendo adjuntar el informe de rendición de cuentas que contenga los objetivos alcanzados y la población beneficiada.

En el caso que los fondos no sean invertidos al final del año, deberán ser reintegrados a la cuenta bancaria de la Pagaduría Auxiliar Departamental que los depositó, excepto si cuentan con una prórroga que amplíe el plazo para la ejecución y liquidación de los fondos extendida por la Dirección Nacional responsable de la asignación (MINED, 2013).

2.3.3 Factor sociocultural

Las instituciones escolares son creadas por las sociedades, ya sea por iniciativa de grupos comunitario o a través de las estructuras del gobierno de los Estados. La creación de estas instituciones responde a la necesidad de facilitar, en forma organizada, la transmisión cultural de una generación a otra y de promover la integración social de los individuos. Estas son concebidas como organizaciones sociales, cuyas características generales, en todas las sociedades, se relacionan con los procesos de educación y los medios que la sociedad dispone para lograr sus objetivos de supervivencia cultural y de integración social.

Estas organizaciones llegan a institucionalizarse en la medida en que dan respuesta a una necesidad social permanente, como es la educación, regulando las actividades escolares de los individuos, con pauta y objetivos definidos, para atender así las necesidades y aspiraciones educativas de un grupo social. Es por ello que, el campo de acción de las instituciones escolares se extiende más allá de las relaciones familiares y de parentesco. Se ocupa de la socialización de las personas y de la transmisión de la herencia cultural. Con respecto al desarrollo de sus propósitos, la institución escolar establece relaciones de independencia con otras instituciones sociales; entre las cuales Díaz (1985) establece las siguientes:

(...) la familia, donde las actividades están organizadas en torno a las relaciones procreativas biológicas y de socialización de los nuevos miembros de cada generación; las instituciones del sector de la economía encargadas de regular la producción, distribución, consumo de bienes y servicios dentro de la sociedad; el sector de la política, la cual controla la movilización de recursos para la satisfacción de necesidades sociales y la articulación y fijación de ciertas metas para la colectividad; las instituciones culturales encargadas de la provisión de condiciones que faciliten la creación, conservación de bienes y valores culturales (religión, ciencia y arte) y de la utilización entre los diferentes grupos sociales; finalmente, las instituciones relacionadas con la estratificación social, que regulan las distribuciones de posiciones, recompensas y recursos, así como el acceso a ellas de los individuos, grupos dentro de la sociedad (p. 22).

Es bueno resaltar que la dinámica de relaciones entre las instituciones escolares y el contexto socio-cultural, debido a que, por un lado el medio socio-cultural ejerce influencia en la orientación y administración de las instituciones de educación, las cuales ejercen influencia de retorno sobre los grupos sociales, las personas y las otras institución del medio social, produciendo así un movimiento cíclico que determina cambios en la estructura y concepción cultural de las sociedades (Díaz, 1985).

El conjunto de relaciones entre la institución escolar y el medio sociocultural puede dividirse en las siguientes categorías:

- Normativas: se denomina así a las relaciones con instituciones o entidades del medio social, como el Ministerio de Educación, las cuales introducen ciertas normas y determinan direcciones que son relevantes para la filosofía y políticas de la institución escolar.
- De facilitación: son aquellas relaciones con entidades que controlan los recursos que requiere la institución escolar. Por lo general, estas entidades están en orden jerárquico superior, dentro de la estructura administrativa general del país.
- Funcionales: relaciones con entidades que cumplen funciones y prestan servicios complementarios a los programas de la institución escolar. Con estas relaciones se establece la coordinación e integración de servicios, especialmente en cuanto al proceso de enseñanza-aprendizaje se refiere.
- Retroactivas: las relaciones retroactivas están determinadas por aportes institucionales al medio social, a través de los egresados, las investigaciones y los servicios, todo lo cual viene a identificar a la institución escolar como uno de los factores que promueve el desarrollo social (Díaz, 1985, p.42).

Así como el enfoque de sistemas lo indica, la institución escolar depende del sistema sociocultural, por cuanto, en este último se encuentran las fuentes de sus recursos y ahí mismo, se determina la aceptabilidad de sus resultados representados en aportes, tanto humano como de bienes culturales (Díaz, 1985). De este modo, aspectos como la cultura y el clima abarcan las relaciones personales y sociales, por tanto, le dan vida y estilo propio a la institución educativa; además, son aspectos que permiten el logro de las metas escolares, así como satisfacer las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad o de un grupo social determinado

2.3.4 Factor Geográfico

La relación entre los seres humanos y la geografía es recíproca. Este factor se halla en estrecha relación con otros factores, por ejemplo, la economía del país, aspectos políticos y sociales. Es en este panorama que se proyectan dos tipos de vida:

- Rural: constituida por pequeños núcleos de población homogénea dedicada a los trabajos de agricultura.

- Urbana: conformada por una población heterogénea dedicada a complejos mayores y más diversificados de trabajo industrial o comercio.

La estructura del sistema escolar, los edificios y los equipos escolares, los medios y métodos de transporte escolares, el límite de edad de asistencia obligatoria es a menudo determinado por el clima y la configuración del país.

2.3.5 Factor Socio pedagógico

La educación escolar busca y orienta su misión al logro de la realización plena de los estudiantes en condiciones de vulnerabilidad, exclusión y de inequidad; igualmente fundamenta su quehacer educativo en acciones de prevención, ayuda y reinserción de quienes pueden padecer o padecen, a lo largo de toda su vida, deficiencias en la socialización o en la satisfacción de necesidades básicas amparadas por los derechos humanos. Teniendo en cuenta que la pedagogía social educa al hombre en su ser, hacer y pensar, para que sea responsable de su destino individual y apoye la construcción de los destinos colectivos, adaptándola al que hacer educativo, en el factor socio pedagógico el director debe cumplir la función de apoyar a las personas y a sus comunidades en el desarrollo de capacidades para que alcancen mayores niveles de bienestar y progreso.

Así mismo, aumentar su capacidad de organización y gestión social. Esta función ayudará a que el ser humano construya nuevas formas de ser y ver el mundo para que comprenda su proyecto de vida y de acuerdo con esta comprensión se plantee retos y acciones, que superando el pasado le permitan transformar sus realidades presentes y futuras. Este acompañamiento busca la socialización de las personas desde su dimensión política, social y cultural para que transiten de un sujeto pasivo a activo en el ejercicio pleno de sus derechos y deberes ciudadanos.

En este sentido, el director buscará recuperar y fortalecer el tejido social como uno de los capitales más importantes de sociedad y comunidad educativa. En tan contexto, la pedagogía social tiene ámbitos propios: la socialización, la ayuda vital y la ayuda social. Estos ámbitos se han concretado en múltiples áreas como son:

- Educación infantil, pues hay países en los que esta educación la hacen educadoras sociales y no maestras, al considerarse más función social que docente. Ayuda y asistencia a la familia.
- Atención a la juventud: cuidado y trabajo;
- Atención a jóvenes en alto riesgo social.
- Centros y residencias para niños y jóvenes disocializados.
- Educación no formal de adultos.
- Animación sociocultural.
- Pedagogía laboral y ocupacional (Correa Urrea, 2002, p.78).

Dentro de las áreas descritas, participan organizaciones gubernamentales, no gubernamentales e instituciones con o sin fines de lucro, que con un interés social y desde sus objetivos misionales hacen una apuesta por la formación integral de los individuos, coherente con la aspiración de un sujeto protagonista de su vida cotidiana, capaz de reconocer, valorar y ejercer sus derechos individuales y colectivos.

Además, se conciben e identifican múltiples actores de gestión, entre ellos, los promotores comunitarios, los gestores culturales, las autoridades locales, líderes comunitarios, profesores, padres de familia y actores comunitarios miembros de los consejos directivos de Organizaciones No Gubernamentales y de instituciones y centros educativos como también de otros sectores y entidades del Estado; todos ellos ubicados como actores concretos, con historias particulares compartidas en una comunidad y con un espacio social en el cual es necesario intervenir para construir la historia del sujeto de la gestión y una historia social diferente; lo anterior es posible desde una visión más racional y crítica del proceso de formación (Correa Urrea, 2002).

2.3.6 Factor económico social

Las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelven los individuos afectan de modo directo la disponibilidad de recursos materiales que tiene el alumno o la alumna y, por lo tanto, su mayor facilidad o dificultad para el aprendizaje. Los bienes materiales que los alumnos poseen para los aprendizajes facilitan o dificultan este proceso en la medida que sean insuficientes o nulos o, al contrario, satisfactorios. De este modo, el director escolar es quien realiza los debidos procesos de gestión para poder obtener los recursos idóneos que se

necesitan en el centro escolar, además, debe dar cuenta a los miembros de la comunidad educativa sobre los rubros de estos (Rojas & Gaspra, 2006).

2.4 Funciones y actividades del director implicadas en el proceso de gestión administrativa: adecuación de las etapas del proceso administrativo al educativo

Al director y directora del centro educativo se le ha delegado el liderazgo de la gestión escolar efectiva para que, conjuntamente con los miembros de la Comunidad Educativa representados por los Organismos de Administración Escolar, Consejos Directivos Escolares (CDE) y Consejos Directivos Escolares Católicos (CECE), orienten y articulen los esfuerzos del centro educativo hacia la construcción del tipo de educación y país que se desean alcanzar (MINED, 2008).

Dirigir una escuela consiste en la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen determinadas acciones que son consecuencias de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos. La acción directiva no se basa en el simple ejercicio de la autoridad del director, sino, en la organización estructural del equipo educativo para la ejecución del PEA.

En la etapa escolar los directores de los centros educativos realizan actividades académico-administrativas como registros de notas, cartas didácticas, atención de padres y madres de familia, relaciones interpersonales, planeamiento institucional, proyectos nuevos, ejecución financiera, formularios y otros. Sin embargo, todos estos procesos deben desarrollarse en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Partiendo del contexto salvadoreño y de la percepción que genera el ejercicio del cargo, se parte de tres ideas importantes.

- Se establece que el éxito o fracaso de una organización escolar es responsabilidad de la dirección, entendido el éxito como el desarrollo de una gestión escolar efectiva que favorece la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

- Se legitima la necesidad de encontrar en el centro educativo un espacio digno, seguro, democrático y esperanzador para que los niños, niñas y jóvenes tengan una alternativa integral de desarrollo de su personalidad, sin obviar la compleja realidad en que vive la sociedad salvadoreña, que sitúa a la escuela, estudiantes, docentes y familias, en circunstancias particulares sujetas a otras fuerzas que no dependen de una gestión escolar efectiva.

- Se plantea la necesidad de tener un director o directora con fuerte liderazgo pedagógico, conocimientos y habilidades gerenciales que le permiten desempeñar su cargo combinando lo técnico-pedagógico y lo administrativo-gerencial (MINED, 2008, p.7).

A partir de los aspectos anteriores, se puede definir que una directora o director es efectivo cuando:

- Logra el éxito académico en sus estudiantes, quienes aprenden para desempeñarse en forma competente en la familia, el trabajo y la sociedad.
- Logra que toda la comunidad educativa comparta la misma visión y trabaje por alcanzar los objetivos del centro educativo.
- Organiza a la comunidad educativa para lograr los acuerdos establecidos en sus planes escolares.
- Fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Ejerce liderazgo pedagógico que influye en la motivación y el desempeño de los docentes para la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, mediante las que consigue que sus estudiantes aprendan para la vida.
- La gerencia de los procesos pedagógicos, gestión institucional y evaluación para facilitar la toma de decisiones de forma participativa y democrática en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica a los resultados y procesos escolares” (MINED, 2008, pp.9).

Si bien es cierto que la función directiva es una acción compleja, la caracterización anteriormente mencionada se apoya en la experiencia de directoras y directores que dirigen centros educativos en contextos socialmente complicados, pero que ofrecen un servicio educativo de calidad, con una comunidad educativa comprometida en un clima favorable para los aprendizajes.

Una directora o director efectivo es quien dirige desde dentro, involucrado en la actividad diaria, pero a la vez sabe mirar con objetividad y perspectiva, es decir, toma el timón para orientar el barco, pero también mira la brújula para no perder el norte. Para lograr una gestión escolar efectiva, el director/a debe cumplir con dos funciones principales estratégicas:

1. Director-gerente: el director es el encargado de orientar el centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa. Por lo cual, entre los roles principales que este debe asumir, según son las siguientes:

Representante de la institución y del Ministerio de Educación: al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINED, ante los demás miembros de la comunidad educativa, local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINED y a los acuerdos de su comunidad educativa.

Líder motivador y negociador: guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y sobre todo, que aprendan para la vida.

Gestor de recursos: solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita a los apoyos necesarios, a la comunidad educativa: padres de familia, estudiantes, líderes comunitarios, ONG, otros.

Organizador y planificador de funciones: es el responsable de la funcionalidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales.

Evaluador: reflexiona junto con los maestros, sobre el desarrollo de actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos.

Dinamizador de la información: registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia. Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventarios, archivos legales y otros. Garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes.

Auto evaluador de su desempeño profesional: es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del estrés, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la auto conformación (MINED, 2008, pp.10-12).

Al director se le atribuyen muchas responsabilidades, funciones que desarrolla al momento de actuar frente a las demandas de la comunidad educativa, pues todo lo realiza es en función de los alumnos y alumnas.

2. Director líder pedagógico: el director como líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

El MINED pone en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación, que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad. Por lo cual, El director como líder pedagógico, asume los roles que se mencionan a continuación:

Gestor/a del currículo: promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuado y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

Promotor del cambio: sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con las docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-PEA, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

Monitorea indicadores educativos: el director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y

logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente (MINED, 2008, p.12)

Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar. Estas se matizan con el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.

Uno de esos objetivos es la calidad de la educación y la formación de nuevas las generaciones educacionales, para ello, es indispensable la existencia de una buena gestión administrativa que tome en cuenta las dimensiones importantes en la vida del ser humano, promoviendo la existencia de un ambiente idóneo que propicie el desarrollo y el desenvolvimiento, donde se construya armonía, motivación, valores, principios morales, guiados a las buenas relaciones interpersonales.

De ahí, la importancia de reconocer el valor que tienen las distintas estrategias implementadas por la dirección del centro educativo ante las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en la institución, en aspectos referentes al clima y la cultura organizacional, en lo que se destaca la resolución de conflictos, la motivación diaria y la promoción de valores.

Todos estos aspectos, deben de ser desarrollados de una manera eficiente y eficaz en el momento oportuno, logrando que la institución se vea favorecida con un ambiente agradable para la comunidad educativa propiciando el beneficio del centro docente y los mismos estudiantes, en general.

CAPÍTULO III
MARCO
METODOLÓGICO

En este capítulo se describe el método de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados, la población en estudio, el tamaño de la muestra, asimismo, el procedimiento de las estrategias utilizadas para la obtención de los resultados de la investigación.

3.1 Método y tipo de investigación

La investigación que se desarrolló es de tipo cualitativa, la cual, describe la forma de examinar símbolos, tópicos y un conjunto de opiniones ideológicas y fenómenos similares; a diferencia del método cuantitativo, el cual describe como crear una serie de hojas de registro de datos para determinar la frecuencia o categorías relevantes, y generar operaciones contables sobre los fenómenos estudiados, en los cuales se pueden implicar mediciones.

De esta manera, en el estudio se empleó el método cualitativo, con el fin de realizar una descripción objetiva del propósito investigativo, en este caso para analizar los factores externos e internos que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado en el municipio de El Congo, además, en describir las funciones y actividades del director que desempeña el director en el proceso de gestión administrativa; finalmente, para determinar la correlación existente entre los factores socio pedagógicos y económico sociales referente al uso de un conjunto de recursos pedagógicos.

El estudio buscó detallar opiniones diversas de los miembros que conforman el CDE, entre estos se encuentran; directores, docentes, alumnos, padres de familia. Además, se encuestó a los miembros del comité pedagógico que evaluaron el proceso pedagógico y administrativo de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo. Los integrantes de dicha población constituyeron la unidad de estudio para la obtención de información, la cual fue recabada a partir de la aplicación de diversos instrumentos previamente estructurados por el grupo investigador.

3.2. Enfoque de investigación

Este estudio se orientó en el enfoque descriptivo-exploratorio, puesto que, buscó determinar, describir y analizar los factores que intervienen en la gestión administrativa de los centros escolares del Sistema Integrado del municipio del Congo, departamento de Santa

Ana. Por otro lado, se considera exploratorio porque el grupo investigador se trasladó a cada uno de los centros escolares para efectuar la aplicación de los instrumentos a la población destinada.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2014) la población o universo de estudio es entendida como la totalidad de individuos o elementos de los cuales pueden representarse determinadas características susceptibles de ser estudiadas”. En este caso, la investigación se realizó en el Centro Escolar Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, en donde, para cumplir con el propósito de la investigación se seleccionó a los miembros del CDE de las instituciones educativas. A continuación, se presenta un cuadro de los estratos para mejor comprensión del universo en donde se retomó la población total para ser analizada:

Tabla 12:

Población destinada para la recolección de datos

Institución Educativa	Director	N° de Docentes	N° de Alumnos	Padres de familia	Asesor pedagógico
Centro Escolar Anselma Sánchez de Mancía	1	2	2	3	1
Centro Escolar Unión Centroamericana	1	2	2	3	1
Instituto Nacional de El Congo	1	2	2	3	1
Subtotal	3	6	6	9	3

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de información obtenida sobre conformación del CDE de cada uno de los centros escolares de estudio

3.3.2. Muestra de estudio

Se optó por el muestreo no probabilístico, ya que como dicen Hernández Sampieri, et. al. (2014):

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (p.176).

Se aplicaron diversos cuestionarios a los miembros que conforman el CDE, entre los cuales se encuentran: 3 directores (en función de presidente), 6 docentes (3 secretarios y 3 concejales), 6 alumnos, 9 padres de familia (3 tesoreros y 6 concejales), además a 3 asesores pedagógicos, uno por cada centro educativo. En este caso se tomaron en cuenta las opiniones de esta población, quienes brindaron respuestas objetivas en cuanto a la temática de estudio. Al final, se optó por retomar un 100% de los individuos como representación de la muestra para el análisis y tabulación de datos.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta a través de la aplicación y elaboración del instrumento cuestionario. En cuanto a la encuesta, esta se considera como un instrumento de investigación que tiene un conjunto de preguntas tipificadas, dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales para averiguar o conocer diversas posturas hacia un determinado tema o fenómeno (Hernández Sampieri, et. al. 2014).

3.5. Procedimientos para la ejecución del estudio

A continuación, se describen los pasos que se realizaron para llevar a cabo esta investigación:

- **Selección del lugar donde se realizará la investigación:** los lugares seleccionados son el Centro Escolar Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión

Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, municipio de El Congo, departamento de Santa Ana.

- **Visitas realizadas:** la primera visita se realizó para solicitar permiso a las(os) directores de las instituciones educativas seleccionadas.
- **Levantamiento de la línea base:** se ejecutó una segunda visita para realizar un diagnóstico para conocer la situación problemática de los centros escolares.
- **Selección de la población o universo:** para hacer la investigación fue necesario seleccionar una población que estuviera de acuerdo a los objetivos planteados, verificar la factibilidad para realizarlo, sus alcances, la metodología y los recursos que se invertirán en el estudio. También fue importante, tener en cuenta los siguientes aspectos: 1. Determinar el área geográfica. 2. Delimitar la población 3. Determinar las fechas factibles.
- **Distribución de la muestra:** en la muestra de esta investigación se tomó el 100% de la población total, la cual estuvo conformada por directores, docentes, alumnos padres y madres de familia y asesores pedagógicos, a quienes se les aplicaron los diversos instrumentos.
- **Validación de los instrumentos:** el proceso de validación de instrumentos estuvo a cargo del grupo investigador, docente director y los lectores, quienes evaluaron el anteproyecto y los validaron. A continuación, se describen los aspectos que fueron validados:
 - Contenido de las preguntas (nivel de comprensión)
 - Relación de preguntas con indicadores
 - El centro de gravedad de las preguntas (la pregunta solo mide un indicador)
 - El tiempo de respuesta del instrumento
 - Tipo de escala
 - Cantidad de preguntas

- **Aplicación de los instrumentos:** se realizó la tercera visita a la escuela, en la cual se comunicó al entrevistado/a la importancia de su participación. Finalmente, se administraron los instrumentos a los sectores según lo establecido en la muestra.
- **Tabulación de los datos obtenidos:** la información recopilada se presentó a partir de tablas de distribución de frecuencias, en los cuales fueron procesados los datos obtenidos.
- **Representación de los datos:** los datos se presentaron mediante la elaboración de gráficas de pastel
- **Conclusiones:** las conclusiones se estructuraron de acuerdo con los resultados y hallazgos producto de los análisis de los datos recolectados en cada centro escolar.

3.6 Descripción de cuadro de variables

En la matriz de las variables de estudio se focalizó en la temática de investigación. En la primera columna se encuentra el objetivo de investigación, seguido de la pregunta de investigación, las variables y el indicador. Además, para cada uno de los objetivos de investigación se elaboraron una serie de ítems que están directamente relacionados a la temática planteada, en la que se pretende determinar los factores que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares del Congo, departamento de Santa Ana. A partir de todos los ítems se han construido una serie de instrumentos, los cuales brindan la información necesaria para respaldar los objetivos de investigación. La tabla de variables se muestra a continuación:

Tabla 13:

Matriz de operacionalización de variables de estudio

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018									
Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicadores	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Identificar los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018	1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018?	1.1 Factores que inciden en la administración educativa	1.1.1 Pedagógicos	¿Delega funciones de acuerdo al nivel académico que cada docente posee?		x			
				¿Emplea usted técnicas o estrategias de trabajo para lograr un buen clima institucional con el personal docente?	x	x			
				¿En el centro escolar se desarrolla un clima institucional armónico, coherente y ordenado en el que se observa un buen liderazgo por parte del director?		x		x	x
				¿Considera que los sistemas de evaluación que los docentes llevan a cabo en el proceso de enseñanza - aprendizaje están relacionados a los contenidos que refleja el programa de estudios?	x	x		x	x

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Identificar los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018	1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018?	1.1 Factores que inciden en la administración educativa	1.1.1 Pedagógicos	¿Programa el director sesiones de trabajo cooperativo con los docentes para la planificación de las actividades pedagógicas?		x			
				¿Recibe capacitaciones técnico- pedagógicas constantemente por parte del MINED, para la buena planificación y ejecución de sus actividades escolares?	x	x			
				¿Evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica a los resultados y procesos escolares?	x	x			
				¿Las metodologías empleadas para el desarrollo de los contenidos influyen en el rendimiento académico de los estudiantes?		x			

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Identificar los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018	1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018?	1.1 Factores que inciden en la administración educativa	1.1.1 Pedagógicos	¿Existe manejo de metodologías y técnicas innovadoras por parte del docente?		x			
				¿Considera que el desempeño del docente dentro del aula de clases es óptimo?	x	x		x	
			1.1.2 Económicos	¿Se ha mejorado la infraestructura de la institución educativa?	x	x		x	x
				¿El centro escolar cuenta con proyectos y recursos financieros otorgados por instituciones privadas, ONG?	x	x		x	x
				¿El Centro escolar cuenta con el presupuesto anual que otorga el MINED?	x				

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Identificar los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018	1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018?	1. 1 Factores que inciden en la administración educativa	1.1.2 Económicos	¿Los fondos económicos para pagar el salario a los maestros provienen exclusivamente del MINED?	x		x		
				En caso de contratar a maestros auxiliares u horas clases ¿Los fondos son administrados por el CDE?	x	x	x	x	
			1.1.3 Socioculturales	¿El director escolar fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa?	x	x		x	x
				¿Prevee de recursos y materiales específicos para satisfacer las necesidades educativas de la población estudiantil?	x				

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Identificar los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018	1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018?	1.1 Factores que inciden en la administración educativa	1.1.3 Socioculturales	¿Se fomenta la educación en valores y se propicia el desarrollo de prácticas interpersonales deseables entre los estudiantes, independientemente de su estatus social, religioso y cultural?	x	x		x	x
				¿El director propicia las buenas relaciones entre maestros, alumnos y padres de familia?	x	x		x	x
				¿Se desarrollan, bajo la autorización del director, actividades culturales, recreativas y educativas que involucren a todos los miembros de la comunidad educativa?	x	x		x	x

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia	
Identificar los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018	1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018?	1. 1 Factores que inciden en la administración educativa	1.1.3 Socioculturales	¿Logra que la comunidad educativa comparta la misma visión y trabaje por alcanzar los objetivos del centro educativo?	x	x				
				¿Se convoca a los docentes y equipo pedagógico a jornadas de diálogo para atender asuntos del proceso educativo?	x	x	x			
			1.1.4 Geográficos	¿La institución educativa a donde asisten los alumnos se encuentra ubicada en las cercanías de la institución educativa?		x		x	x	
				¿Los alumnos que asisten a la institución educativa pertenecen a zonas de residencia del área urbana?			x		x	x

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia	
Identificar los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018	1. ¿Cuáles son los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018?	1.1 Factores que inciden en la administración educativa	1.1.4 Geográficos	¿Se permite que todos los alumnos asistan a la institución escolar, independientemente si residen en el área rural o urbana?	x	x		x	x	
				¿Elabora un Plan de Trabajo como herramienta para el control y seguimiento del proceso educativo?	x					
		2.1. Funciones de gestión y administración educativa	2.1.1 Planeación	¿Fortalece el proceso de planificación operativa ligada a la estratégica en cuanto a la administración de los recursos materiales y humanos?	x					
				¿Elabora usted una planificación del proceso financiero para la formulación del POA?	x					

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Describir las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros	2. ¿Cuáles son las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros?	2.1 Funciones de gestión y administración educativa	2.1.1 Planeación	¿Se contemplan en la planeación las normas de trabajo que regirán la función de la institución?	x				
				¿Se evalúa periódicamente la planificación institucional?		x			
				¿El Asesor Pedagógico visita frecuentemente las instituciones que están a su cargo?	x		x		
				¿El MINED brinda suficiente apoyo a la institución a través de la asesoría administrativa y pedagógica que envía?	x		x		
				¿Facilita lineamientos para mejorar la gestión administrativa y pedagógica de la institución?	x		x		

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Describir las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros	2. ¿Cuáles son las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros?	2.2 Funciones de gestión y administración educativa	2.1.1 Planeación	¿Existe flexibilidad de parte del director/a para cumplir las normativas administrativas y pedagógicas que el MINED proporciona?	x		x		
			2.2.2 Organización	¿Se encuentra debidamente organizada la institución educativa (conformación del CDE)?	x	x	x	x	
				¿Existe una organización efectiva entre el director y el personal docente para la elaboración de la planeación institucional?	x	x			
				¿El director organiza el presupuesto, recursos y talento humano, para el cumplimiento de la misión, visión y los propósitos establecidos en la planificación estratégica?	x		x		

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Describir las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros	2. ¿Cuáles son las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros?	2.2 Funciones de gestión y administración educativa	2.2.2 Organización	¿Las condiciones del clima organizacional facilitan el buen desempeño del personal docente y administrativo?		x			
				¿El director promueve la participación de los padres de familia, docentes, estudiantes y comunidad educativa en función de la mejora institucional?		x			x
				¿Se brinda información a los padres y madres de familia sobre la calendarización de actividades a desarrollar en la institución?		x			x

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Describir las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros	2. ¿Cuáles son las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros?	2.2 Funciones de gestión y administración educativa	2.2.3 Dirección	¿Se evalúa periódicamente la gestión administrativa que realiza la dirección?			x		
				¿Considera que existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales?	x		x		
			2.2.4 Control	¿El director del centro escolar presenta la proyección presupuestaria estimada a los consejos correspondientes, orientada en el PEA y el POA?	x				
				¿Posee una representación formal en las unidades u órganos institucionales de gestión educativa?	x				

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Describir las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros	2. ¿Cuáles son las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros?	2.2 Funciones de gestión y administración educativa	2.2.4 Control	¿El director ejecuta procedimientos de control interno con transparencia, con el fin de garantizar una efectiva y eficiente gestión?	x				
				¿Existe control efectivo de los recursos financieros por parte del director o directora de la institución educativa?	x				
				¿Existe manejo de estrategias adecuadas por parte del director o directora para mantener el control de los procesos de gestión administrativos y pedagógicos, como el registro de notas, cartas didácticas, atención de padres y madres de familia, planeamiento institucional interno, nuevos proyectos, ejecución financiera, formularios?	x				

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Describir las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros	2. ¿Cuáles son las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros?	2.2 Funciones de gestión y administración educativa	2.2.4 Control	¿Se garantiza el buen mantenimiento de la infraestructura, resguardo de mobiliario, equipo tecnológico y material didáctico con que cuenta el centro educativo?		x			
				¿Evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes?	x	x	x	x	
			2.2.5 Coordinación	¿El director coordina acciones estratégicas con el fin de obtener los insumos y recursos que necesita la institución educativa (realización de actividades extracurriculares)?		x		x	

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Describir las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros	2. ¿Cuáles son las funciones y actividades del director, implicadas en el proceso de gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros?	2.2 Funciones de gestión y administración educativa	2.2.5 Coordinación	¿Existe seguimiento de los procesos pedagógicos planteados en el Plan Escolar Anual?	x				
				¿Asiste el personal docente y administrativo a las capacitaciones en que son convocados?	x	x			
		3.Relación entre factores socio-pedagógicos y económico-sociales	3.1.1 Socio-pedagógicos	¿Considera que su nivel académico influye en el buen funcionamiento institucional?	x				
				¿Se estimula la asistencia de los estudiantes en las sedes escolares?		x		x	x

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018

Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Determinar la correlación entre los factores socio-pedagógicos y económico-sociales referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros que influyen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo	¿Cuál es la correlación que existe entre los factores socio-pedagógicos y económico-sociales que interviene en los procesos administrativos y pedagógicos de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo?	3.Relación entre factores socio-pedagógicos y económico-sociales	3.1.1 Socio-pedagógicos	¿El director impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje?		x		x	x
				¿Brinda orientaciones claras y precisas al personal docente y administrativo para el mejoramiento de la gestión educativa?	x	x			
				¿En la institución educativa se impulsa a encontrar soluciones creativas a los retos de trabajo y solución de conflictos escolares?				x	x

TEMA: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CENTROS ESCOLARES: ANSELMA SÁNCHEZ DE MANCÍA, CENTRO ESCOLAR UNIÓN CENTROAMERICANA E INSTITUTO NACIONAL DE EL CONGO EN EL MUNICIPIO DE EL CONGO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA, EN EL PERÍODO DE FEBRERO A JULIO DE 2018									
Objetivo	Pregunta de investigación	Variable	Indicador	Preguntas del instrumento (cuestionario)	Director	Docente	Asesor pedagógico	Estudiantes	Padres de familia
Determinar la correlación entre los factores socio-pedagógicos y económico-sociales referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros que influyen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo	¿Cuál es la correlación que existe entre los factores socio-pedagógicos y económico-sociales que interviene en los procesos administrativos y pedagógicos de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo?	3.Relación entre factores socio-pedagógicos y económico-sociales	3.1.2 Económico-sociales	¿El director escolar rinde cuentas a la comunidad educativa sobre los rubros de los recursos económicos recaudados en la realización de actividades extracurriculares?	x	x			x
				¿Los fondos recaudados en actividades extracurriculares se orientan para cubrir las diversas necesidades económicas de la institución educativa?	x	x		x	x

Fuente de elaboración propia

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN DE
RESULTADOS

Para la tabulación de los datos se toman en cuenta las respuestas obtenidas de la aplicación de diversos cuestionarios dirigidos a los miembros del CDE y Asesores Pedagógicos, población destinada como unidad de estudio en esta investigación. Posteriormente, se hizo una selección de los ítems que proyectaron aspectos más precisos sobre la temática planteada al inicio del proyecto; en este caso, de 59 preguntas expresadas en la matriz de variables, se analizan 44 de ellas.

Ahora bien, el proceso de análisis se realizó relacionando las interrogantes de los instrumentos con cada una de las variables y objetivos de investigación, en donde, las frecuencias de respuestas son expresadas a través de tablas de contenido que reflejan la población y los criterios (sí, no, a veces, nunca) de investigación específicos, además, los datos son ilustrados a través de gráficos de barras, los cuales, distribuyen las frecuencias obtenidas según cada sector de estudio.

Posteriormente, para la interpretación de los hallazgos se contrastaron las variables de estudio con los aspectos teóricos que se desarrollaron en el capítulo dos, concernientes a los siguientes contenidos: (a) factores que influyen en la gestión administrativa de las instituciones educativas, (b) funciones y actividades del director referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros y (c) la correlación entre los factores socio-pedagógicos y económico-sociales referente al uso de recursos mencionados en el literal “b”.

Al hacer el consolidado de los resultados obtenidos en la investigación, a partir de cada una de las variables e indicadores se encontraron los siguientes resultados que se analizan a continuación:

4. Resultados de cuestionario dirigido a directores/as, maestros/as, alumnos/as, padres y madres de familia (miembros del CDE) y Asesores Pedagógicos de los centros escolares de estudio

4.1. Análisis de los factores internos y externos que intervienen en la gestión administrativa y pedagógica

VARIABLE 1: Factores que inciden en la administración educativa

INDICADORES: 1.1.1 Pedagógicos

ÍTEM 1: ¿En el centro escolar se desarrolla un clima institucional armónico, coherente y ordenado en el que se observa un buen liderazgo por parte del director?

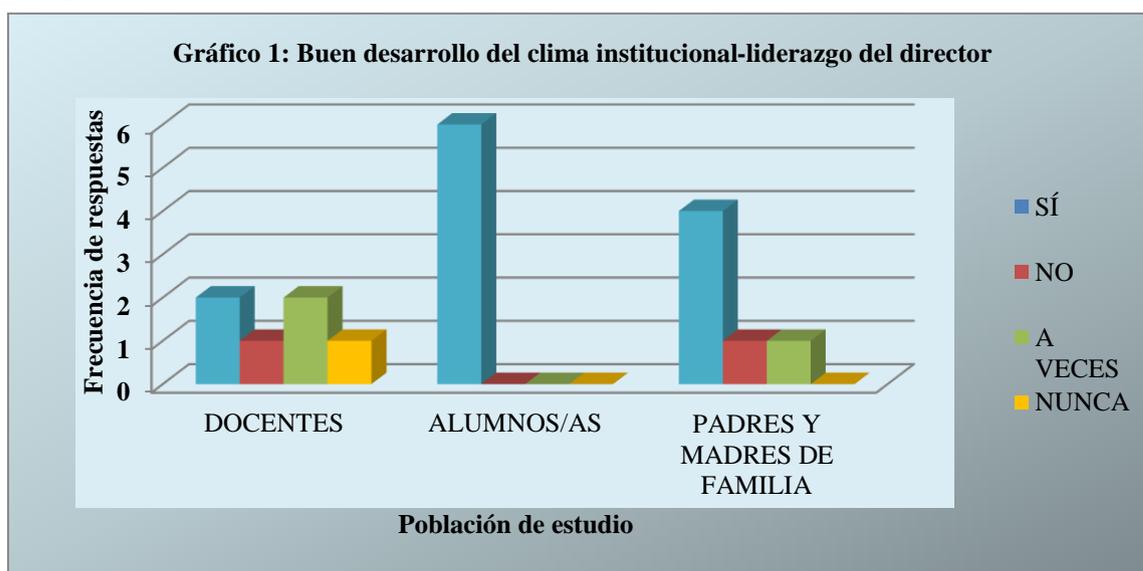
Tabla 14:

Frecuencia de respuestas ítem uno

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DOCENTES	2	1	2	1
ALUMNOS/AS	6	0	0	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	4	1	1	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 4



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “factor pedagógico”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo “Sí” se desarrolla un clima institucional armónico, coherente y ordenado en el que se observa un

buen liderazgo por parte del director, quien es el principal encargado de mantener el orden institucional. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “A VECES”.

ÍTEM 2: ¿Considera que los sistemas de evaluación que los docentes llevan a cabo en el proceso de enseñanza - aprendizaje están relacionados a los contenidos que refleja el programa de estudios?

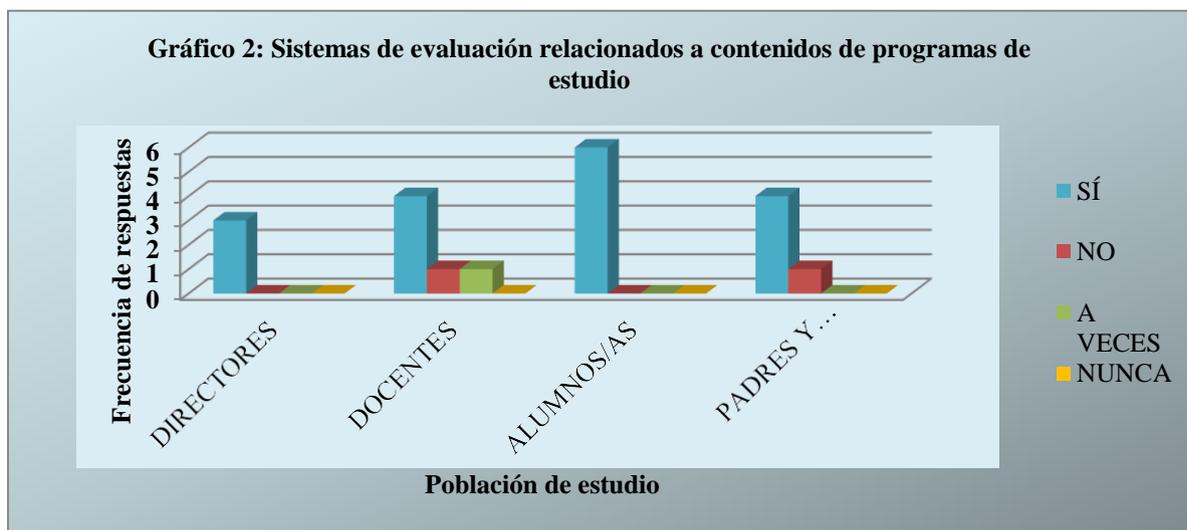
Tabla 15:

Frecuencia de respuestas ítem dos

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
DOCENTES	4	1	1	
ALUMNOS/AS	6	0	0	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	4	1	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 5



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto a los datos obtenidos, referente al indicador “factor pedagógico”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo los sistemas de evaluación que los docentes llevan a cabo en el proceso del PEA “Sí” están relacionados a los contenidos que refleja el programa de estudios, puesto que, este sirve como una herramienta de orientación para que el docente tenga claro qué es lo que quiere enseñar o los conocimientos que pretende transmitir a los estudiantes. Por otro lado, una población minoritaria expresó que “NO” es así.

ÍTEM 3: ¿Programa el director sesiones de trabajo cooperativo con los docentes para la planificación de las actividades pedagógicas?

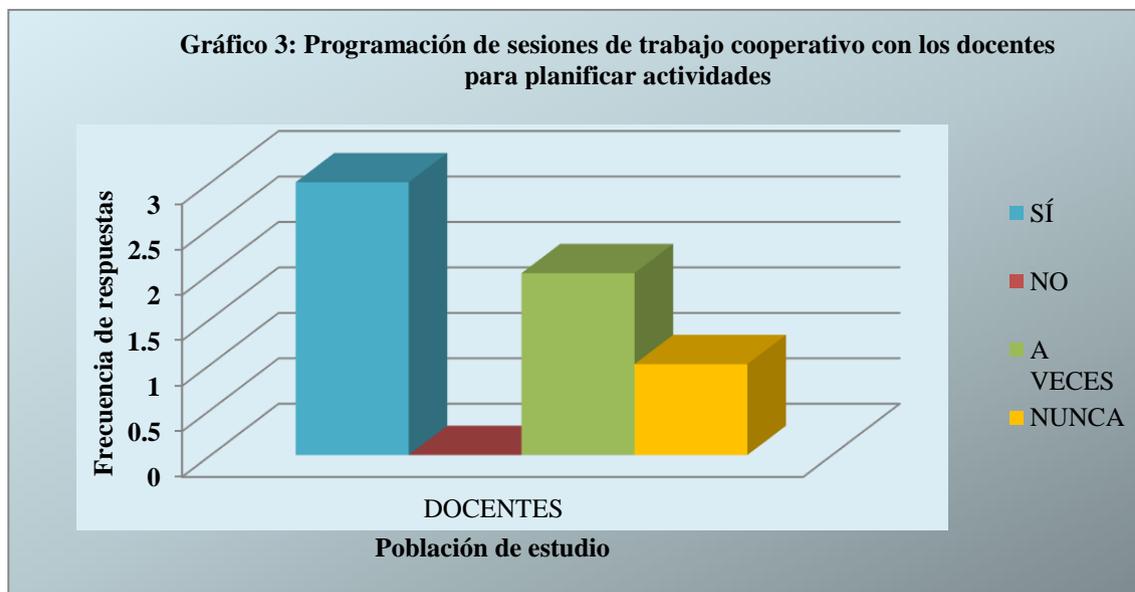
Tabla 16:

Frecuencia de respuestas ítem tres

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DOCENTES	3	0	2	1

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a docentes de los centros escolares en estudio

Figura 6



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a docentes de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, con respecto al indicador “factor pedagógico”, los miembros que conforman la población de estudio, en este caso, docentes, manifestaron en su mayoría que en el centro educativo el director “NO SIEMPRE” programa sesiones de trabajo cooperativo con los docentes para la planificación de las actividades pedagógicas, lo cual podría perjudicar en el logro de los objetivos planteados para el transcurso del año lectivo, puesto que, podría darse el caso que los contenidos inmersos dentro del programa de estudios no se cumplan en su totalidad.

ÍTEM 4: ¿Recibe capacitaciones técnico- pedagógicas constantemente por parte del MINED, para la buena planificación y ejecución de sus actividades escolares?

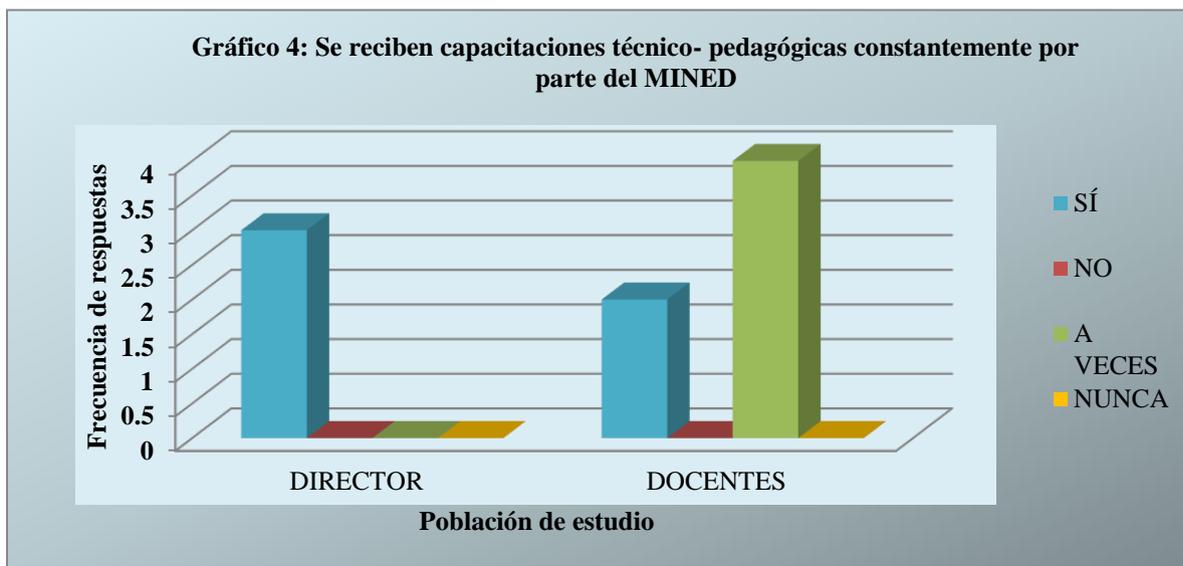
Tabla 17:

Frecuencia de respuestas ítem cuatro

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
DOCENTES	2	0	4	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores y docentes de los centros escolares en estudio

Figura 7



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores y docentes de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Ahora bien, los datos obtenidos con respecto al indicador “factor pedagógico” demuestran que la población de estudio, en este caso, directores, manifiestan en su mayoría que en el centro educativo los docentes “SI” reciben capacitaciones técnico- pedagógicas constantes por parte del MINED, para la buena planificación y ejecución de sus actividades escolares, sin embargo, el sector docente expresa que “A VECES” las reciben, lo cual indica que hay una discrepancia de respuestas. Tal dato reflejaría que los directores si convocan a los docentes a las capacitaciones y estos no asisten o que en realidad no se realizan dichas actividades y los directores expresan que si (por formalismo).

ÍTEM 5: ¿Evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica a los resultados y procesos escolares?

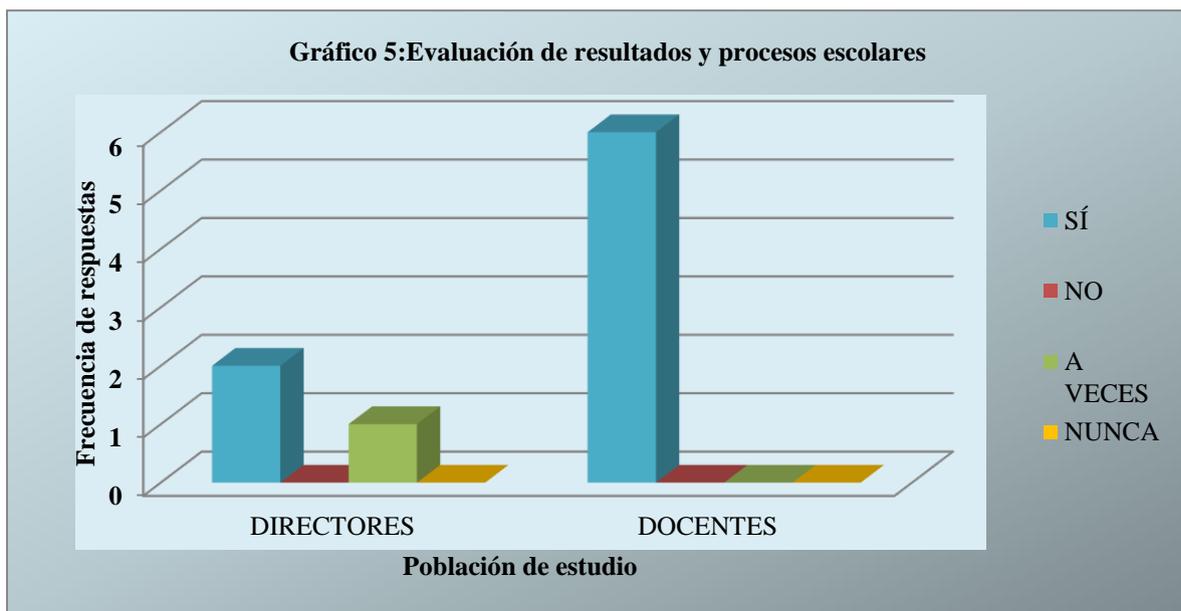
Tabla 18:

Frecuencia de respuestas ítem cinco

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	2	0	1	0
DOCENTES	6	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores y docentes de los centros escolares en estudio

Figura 8



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores y docentes de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los datos obtenidos con respecto al indicador “factor pedagógico” demuestran que la población de estudio, en este caso, directores y docentes manifiestan en su mayoría que en el centro educativo los directores “SI” evalúan, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica a los resultados y procesos escolares del estudiantado.

ÍTEM 6: ¿Existe manejo de metodologías y técnicas innovadoras por parte del docente?

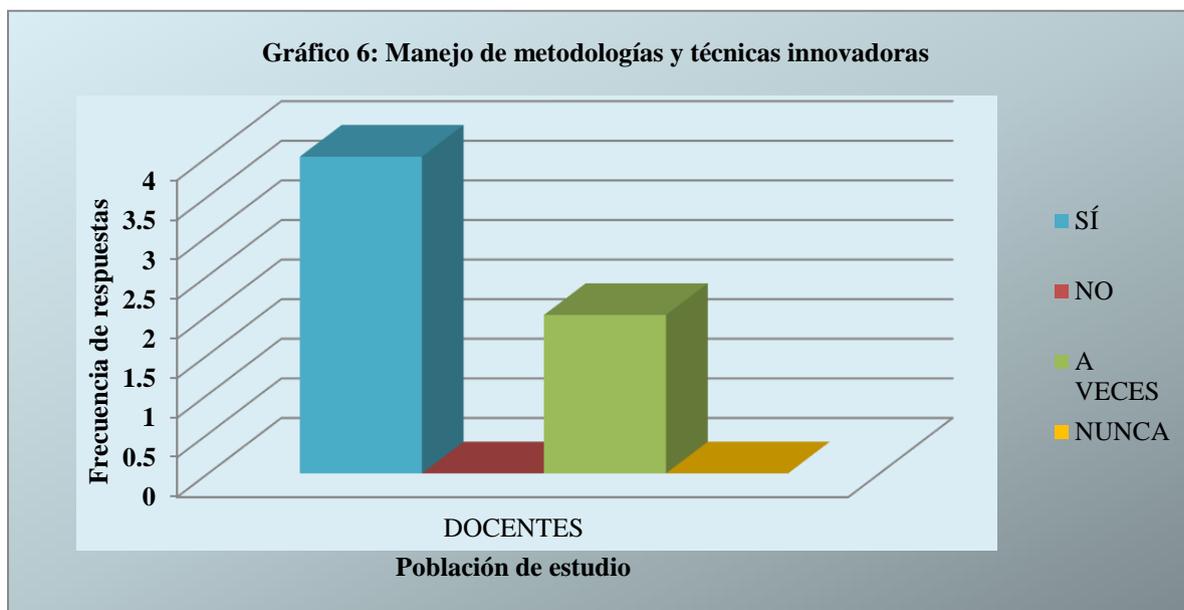
Tabla 19:

Frecuencia de respuestas ítem seis

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DOCENTES	4	0	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a docentes de los centros escolares en estudio

Figura 9



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a docentes de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos con respecto al indicador “factor pedagógico” demuestran que la población de estudio, en este caso, docentes, manifiestan en su mayoría que en el centro educativo “SI” existe el manejo de metodologías y técnicas innovadoras por parte de ellos, las cuales sirven como herramientas de apoyo para el desarrollo de los contenidos programados dentro de la planificación escolar y que las clases dentro del aula se vuelvan más dinámicas y amenas.

ÍTEM 7: Considera que el desempeño del docente dentro del aula de clases es óptimo?

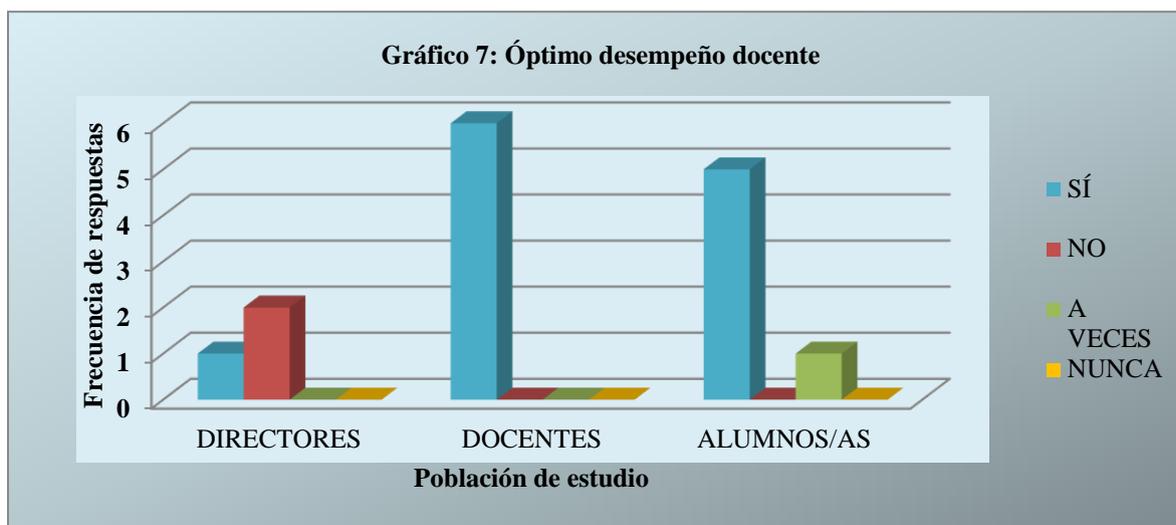
Tabla 20:

Frecuencia de respuestas ítem siete

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	1	2	0	0
DOCENTES	6	0	0	0
ALUMNOS/AS	5	0	1	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes y alumnos/as de los centros escolares en estudio

Figura 10



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes y alumnos/as de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto al indicador “factor pedagógico” en el gráfico se demuestra que la población de estudio, en este caso, directores, docentes y alumnos/as manifiestan en su mayoría que en el centro educativo el desempeño del personal docente “SI” es óptimo, lo cual indica que los maestros estas desempeñando su trabajo de la manera más adecuada.

INDICADORES: 1.1.2 Económicos

ÍTEM 8: ¿Se ha mejorado la infraestructura de la institución educativa?

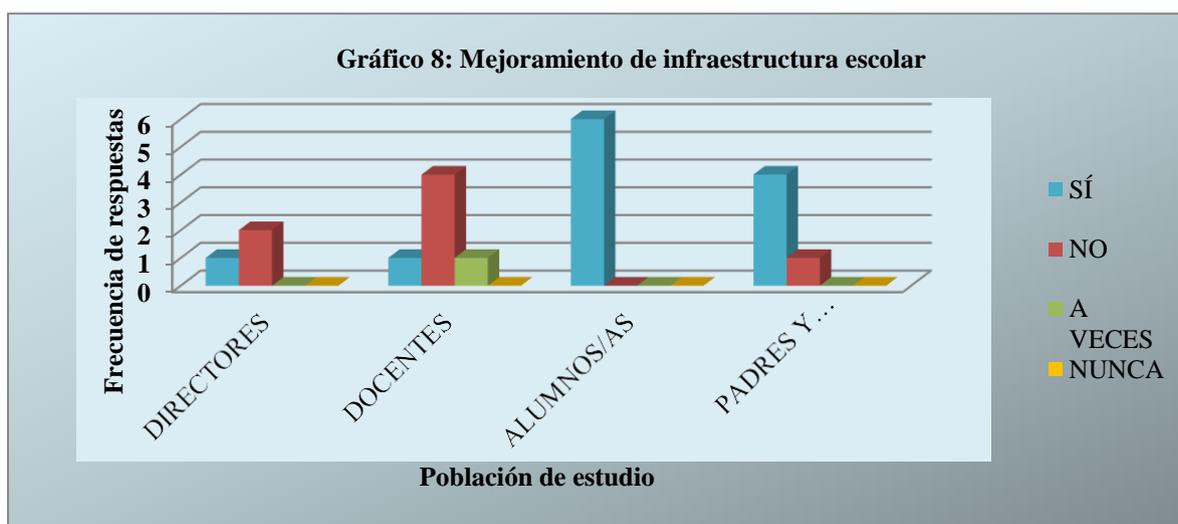
Tabla 21:

Frecuencia de respuestas ítem ocho

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	1	2	0	0
DOCENTES	1	4	1	0
ALUMNOS/AS	6	0	0	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	4	1	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 11



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Ahora bien, con respecto al indicador “factor económico” en el gráfico se demuestra que la población de estudio, en este caso, directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia manifiestan que en el centro educativo “NO” se ha mejorado la

infraestructura escolar en un 100%, lo cual indicaría deficiencia técnica en aspectos de gestión institucional por parte del director, quien es el encargado de realizar los distintos procesos para obtener insumos y bienes escolares.

ÍTEM 9: ¿El centro escolar cuenta con proyectos y recursos financieros otorgados por instituciones privadas, ONG?

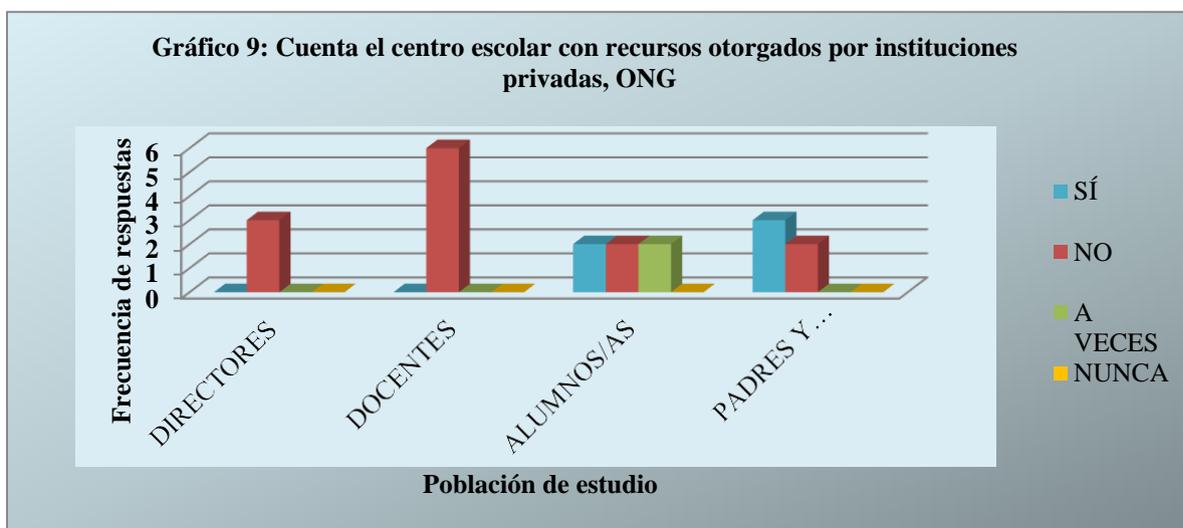
Tabla 22:

Frecuencia de respuestas ítem nueve

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	0	3	0	0
DOCENTES	0	6	0	0
ALUMNOS/AS	2	2	2	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	3	2	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 11



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto al indicador “factor económico” en el gráfico se demuestra que la población de estudio, en este caso, directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia manifiestan que el centro educativo “NO” cuenta con proyectos y recursos financieros otorgados por instituciones privadas, ONG. En este aspecto, nuevamente se deja claro que los directores no gestionan bienes materiales y económicos ante entidades externas a las instituciones escolares.

ÍTEM 10: ¿El Centro escolar cuenta con el presupuesto anual que otorga el MINED?

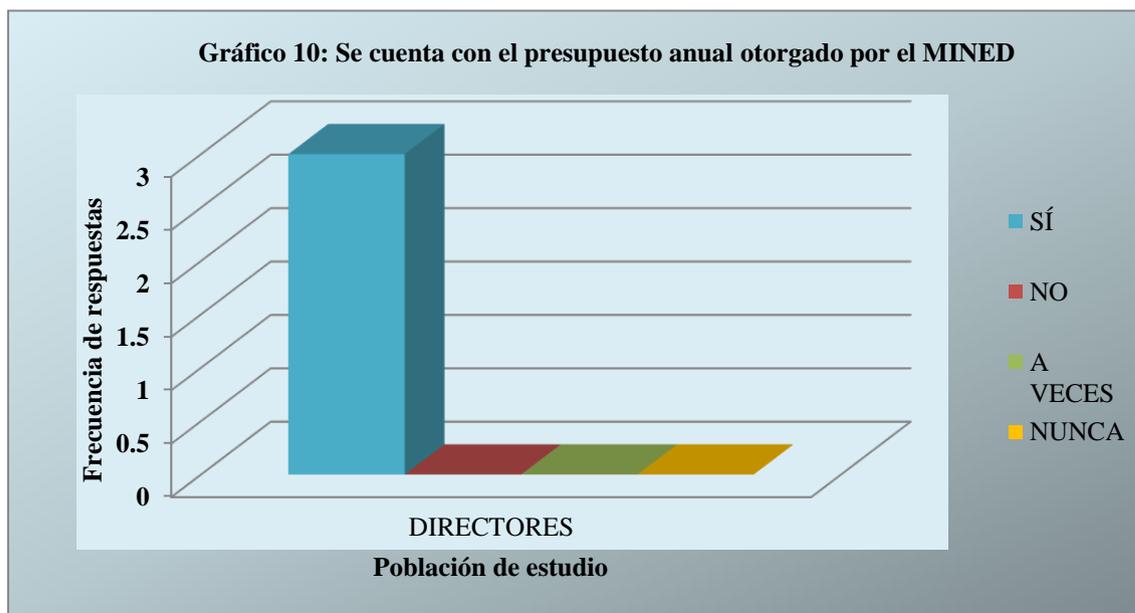
Tabla 23:

Frecuencia de respuestas ítem diez

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares en estudio

Figura 13



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto al indicador “factor económico” en el gráfico se demuestra que la población de estudio, en este caso, directores, expresan que los centros escolares “SI” cuentan con el presupuesto anual que otorga el MINED, el cual está orientado para cubrir las diversas necesidades (económicas, de infraestructura, material didáctico, talleres) que se pueden presentar en cada uno de los centros escolares a nivel nacional, esto con el fin de mejorar los resultados en el proceso educativo.

ÍTEM 11: ¿Los fondos económicos para pagar el salario a los maestros provienen exclusivamente del MINED?

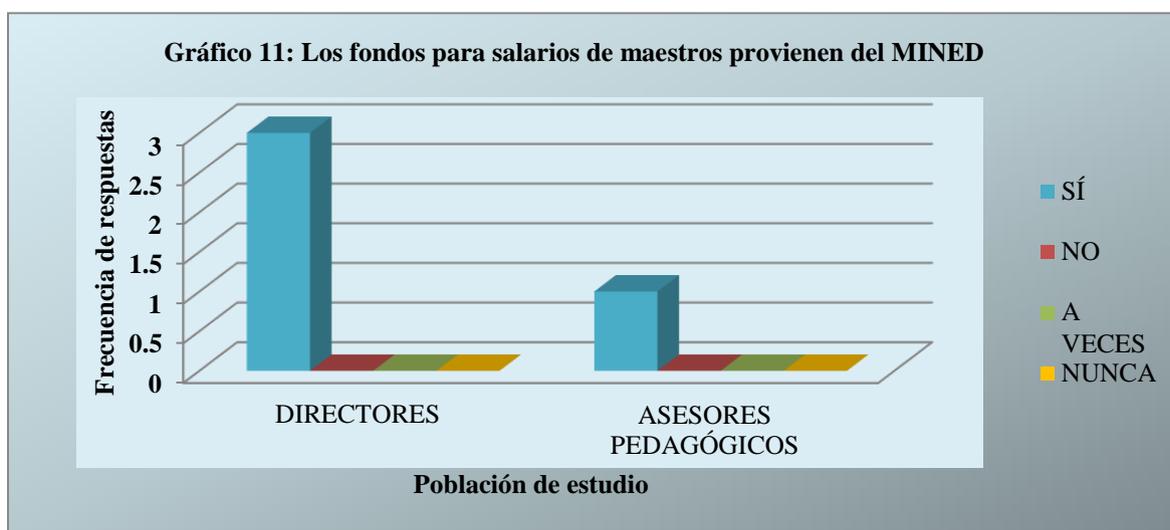
Tabla 24:

Frecuencia de respuestas ítem once

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
ASESORES PEDAGÓGICOS	1	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores y Asesores pedagógicos de los centros escolares en estudio

Figura 14



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores y Asesores pedagógicos de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía,

Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto al indicador “factor económico” en el gráfico se demuestra que la población de estudio, en este caso, directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia manifiestan que el centro educativo “NO” cuenta con proyectos y recursos financieros otorgados por instituciones privadas, ONG. En este aspecto, nuevamente se deja claro que los directores no gestionan bienes materiales y económicos ante entidades externas a las instituciones escolares.

ÍTEM 12: En caso de contratar a maestros auxiliares u horas clases ¿Los fondos son administrados por el CDE?

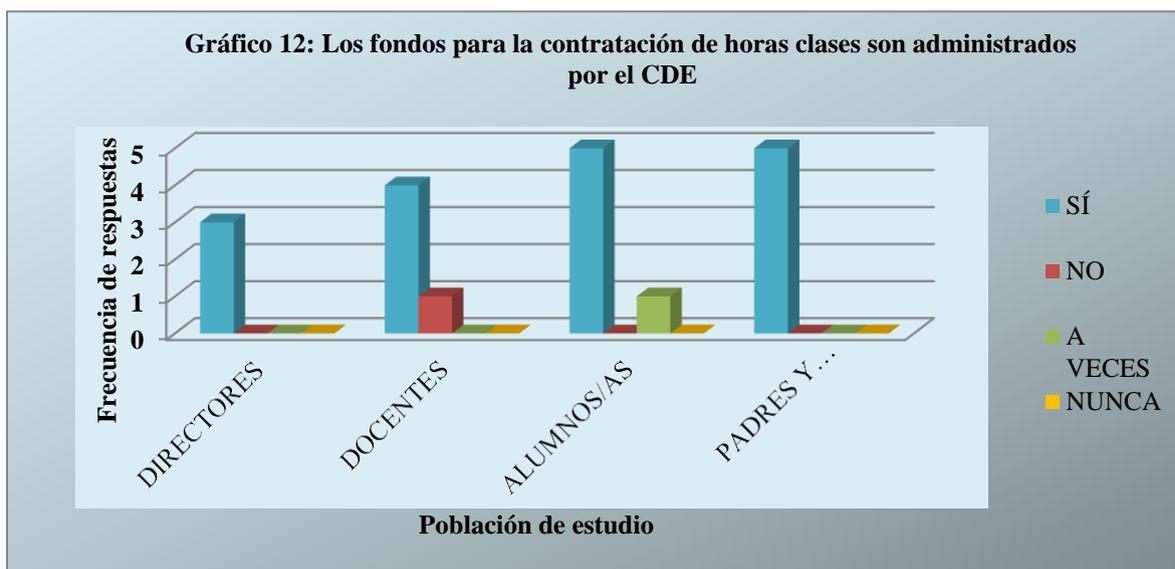
Tabla 25:

Frecuencia de respuestas ítem doce

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
DOCENTES	4	1	0	0
ALUMNOS/AS	6	0	0	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	4	1	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 15



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos expresados en el gráfico anterior, con respecto al indicador “factor económico” se demuestra que la población de estudio, en este caso, directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia manifiestan que en el centro educativo los fondos para contratación de maestros horas clases “SI” son administrados por los miembros del CDE.

INDICADORES: 1.1.3 Socioculturales

ÍTEM 13: ¿Prevee de recursos y materiales específicos para satisfacer las necesidades educativas de la población estudiantil?

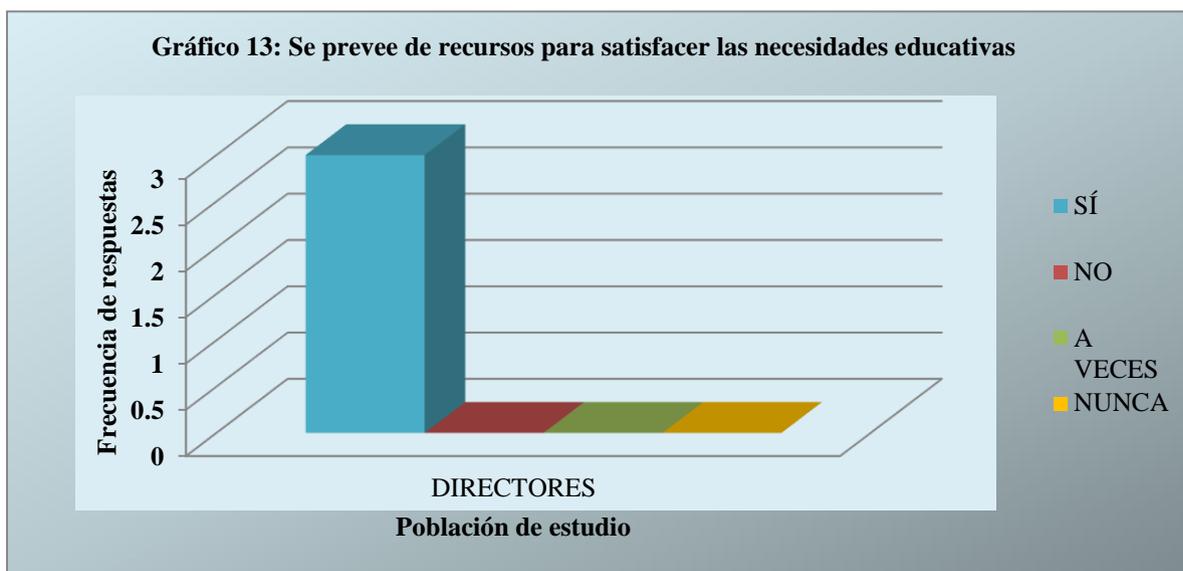
Tabla 26:

Frecuencia de respuestas ítem trece

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares en estudio

Figura 16



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Referente al indicador “factor sociocultural” se demuestra que la población de estudio, en este caso, directores, manifiestan que en los centros educativos “SI” se prevee de recursos y materiales específicos para satisfacer las necesidades educativas de la población estudiantil

ÍTEM 14: ¿Se fomenta la educación en valores y se propicia el desarrollo de prácticas interpersonales deseables entre los estudiantes, independientemente de su estatus social, religioso y cultural?

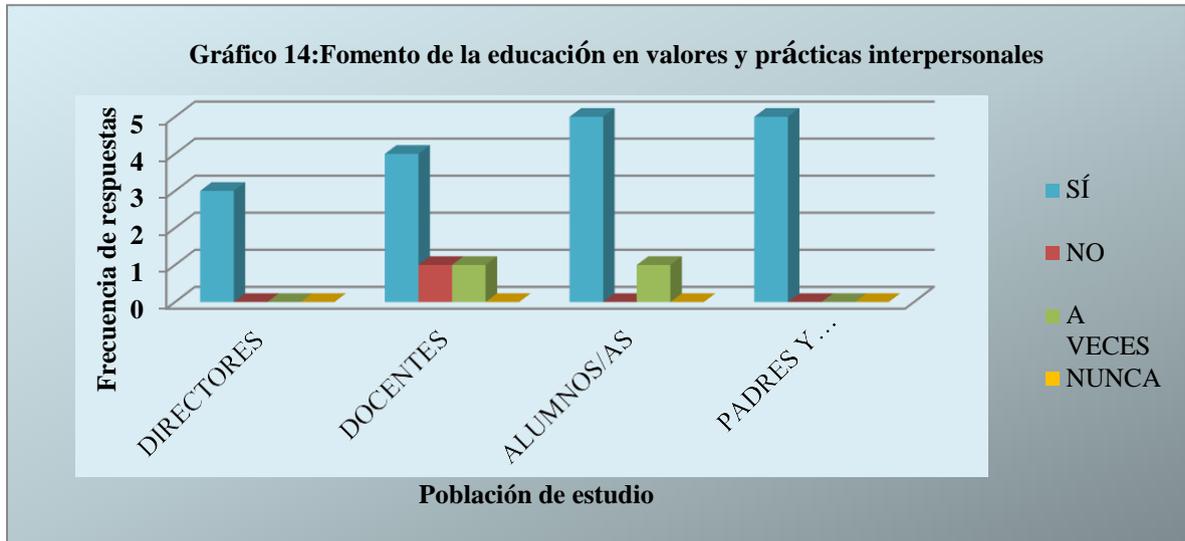
Tabla 27:

Frecuencia de respuestas ítem catorce

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
DOCENTES	4	1	1	0
ALUMNOS/AS	5	0	1	0
PADRES Y MADRES DE	5	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares en estudio

Figura 17



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancia, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto al indicador “factor sociocultural” en el gráfico se demuestra que la población de estudio, en este caso, directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia manifiestan que el centro educativo “SI” se fomenta la educación en valores y se propicia el desarrollo de prácticas interpersonales deseables entre los estudiantes, independientemente de su estatus social, religioso y cultural.

ÍTEM 15: ¿Se desarrollan, bajo la autorización del director, actividades culturales, recreativas y educativas que involucren a todos los miembros de la comunidad educativa?

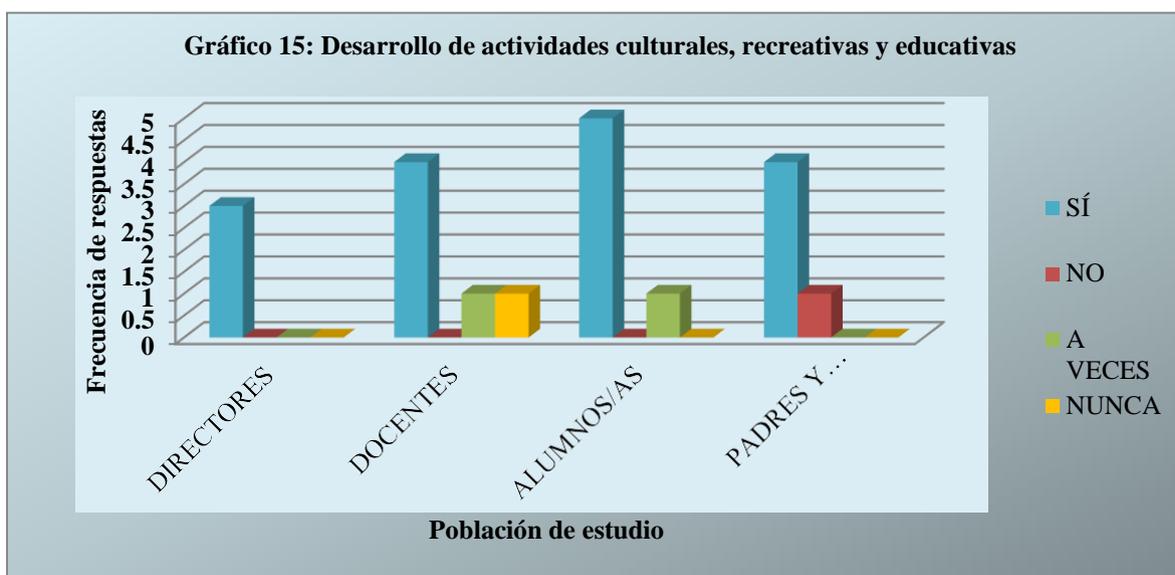
Tabla 28:

Frecuencias de respuesta ítem quince

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
DOCENTES	4	0	1	1
ALUMNOS/AS	5	0	1	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	4	1	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 18



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos que muestra el gráfico, referente al indicador “factor sociocultural” se demuestra que la población de estudio, en este caso, directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia manifiestan que el centro educativo “SI” se desarrollan, bajo la

autorización del director, actividades culturales, recreativas y educativas que involucren a todos los miembros de la comunidad educativa, con lo cual se refleja un ambiente de inclusión social.

ÍTEM 16: ¿Se convoca a los docentes y equipo pedagógico a jornadas de diálogo para atender asuntos del proceso educativo en cultura?

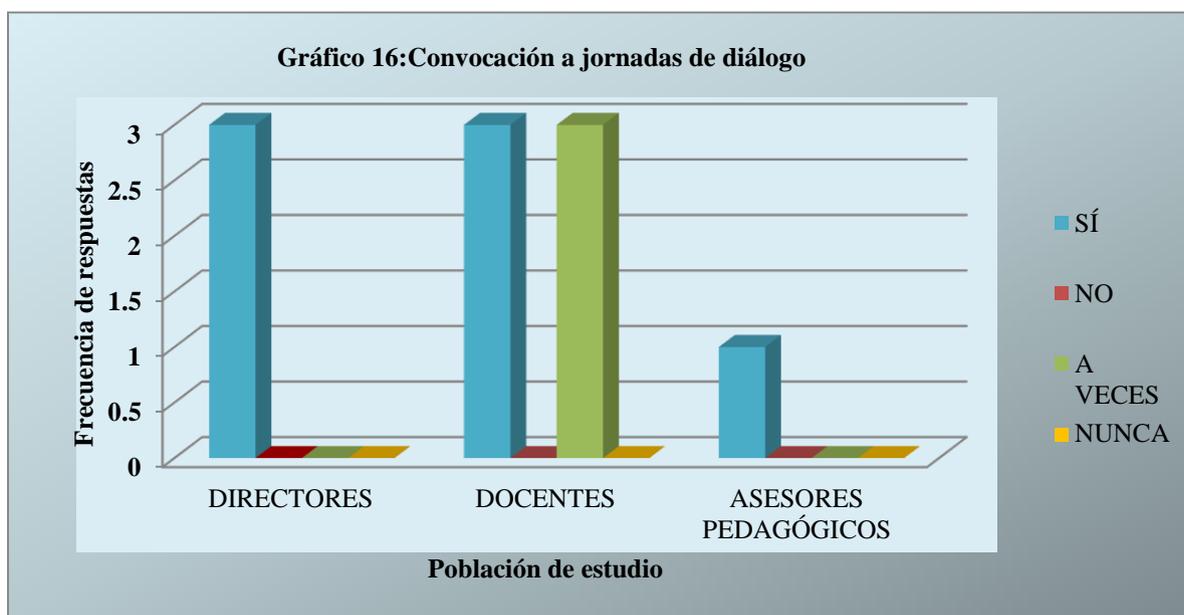
Tabla 29:

Frecuencia de respuestas ítem dieciséis

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
DOCENTES	3	0	3	0
ASESORES PEDAGÓGICOS	1	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes y Asesores pedagógicos de los centros escolares en estudio

Figura 19



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes y Asesores pedagógicos de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Referente al indicador “factor sociocultural” se demuestra que la población de estudio, en este caso, directores, docentes y asesor pedagógico manifiestan que el centro educativo “SI” convoca a los docentes y equipo pedagógico a jornadas de diálogo para atender asuntos del proceso educativo. No obstante, tres miembros del sector docente expresaron que “A VECES” se realizan estos avisos.

INDICADORES: 1.1.4 Geográficos

ÍTEM 17: ¿La institución educativa a donde asisten los alumnos se encuentra ubicada en las cercanías de sus hogares?

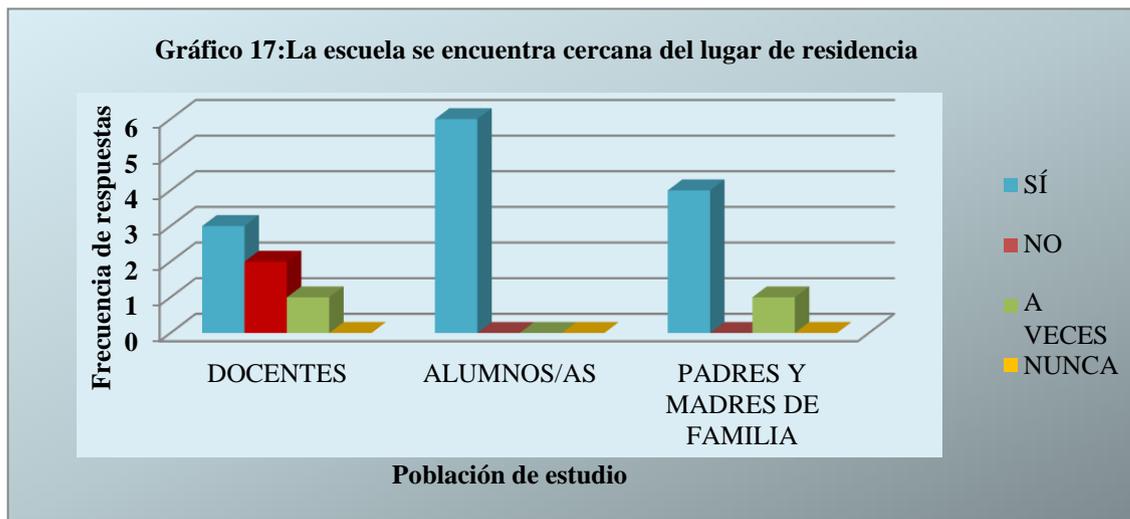
Tabla 30:

Frecuencia de respuestas ítem diecisiete

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DOCENTES	3	1	2	0
ALUMNOS/AS	6	0	0	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	4	0	1	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 20



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos que muestra el gráfico, referente al indicador “factor geográfico” se demuestra que la población de estudio, en este caso, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia manifiestan que el centro educativo a donde asisten los alumnos “SI” se encuentra ubicada en las cercanías de sus hogares. Sin embargo, dos miembros del sector docentes expresan que “A VECES”.

ÍTEM 18: ¿Se permite que todos los alumnos asistan a la institución escolar, independientemente si residen en el área rural o urbana?

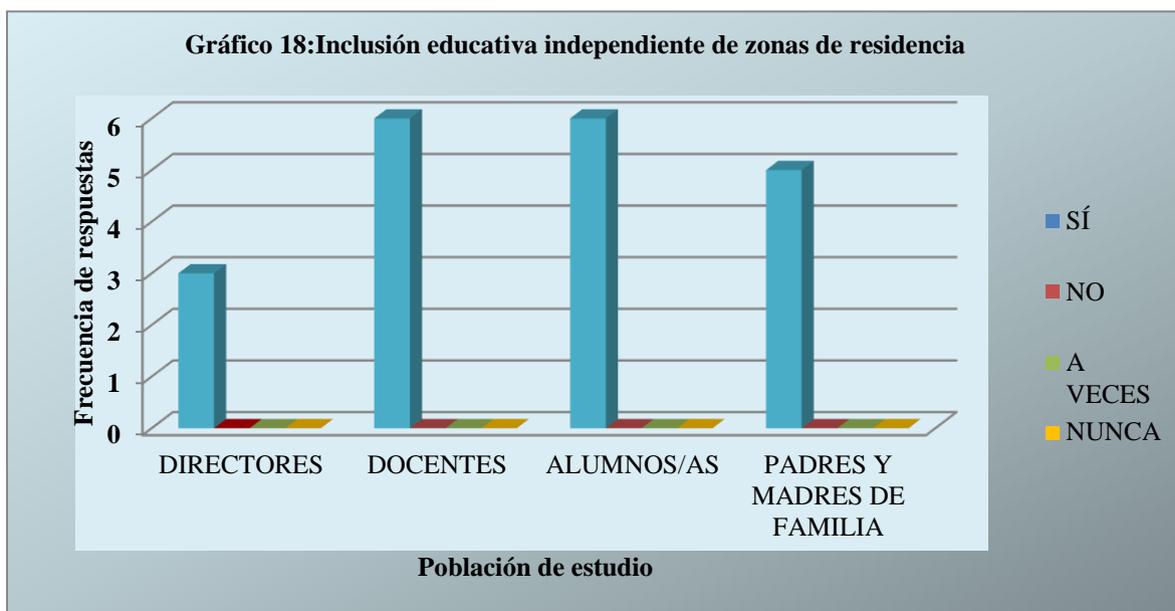
Tabla 31:

Frecuencia de respuestas ítem dieciocho

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
DOCENTES	6	0	0	0
ALUMNOS/AS	6	0	0	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	5	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 21



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Referente al indicador “factor geográfico” se demuestra que la población de estudio, en este caso, directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia manifiestan que el centro educativo a donde asisten los alumnos “SI” se permite que todos los alumnos asistan a la institución escolar, independientemente si residen en el área rural o urbana.

42. Análisis de las funciones y actividades del director implicadas en el proceso de gestión administrativa, referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros

VARIABLE 2: Funciones de gestión y administración educativa

INDICADORES: 2.1.1 Planeación

ÍTEM 19: ¿Elabora un Plan de Trabajo como herramienta para el control y seguimiento del proceso educativo?

Tabla 32:

Frecuencia de respuestas diecinueve

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares en estudio

Figura 22



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Referente al indicador “planeación” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores “SI” elaboran un Plan de Trabajo como herramienta para el control y seguimiento del proceso educativo en los centros escolares.

ÍTEM 20: ¿Fortalece el proceso de planificación operativa ligada a la estratégica en cuanto a la administración de los recursos materiales y humanos?

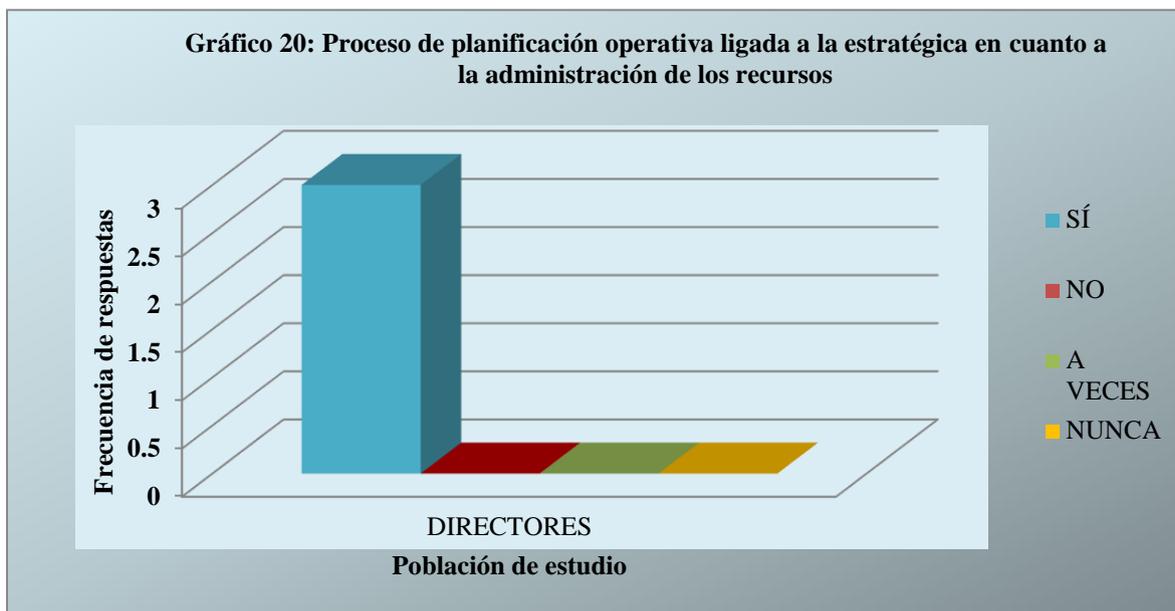
Tabla 33:

Frecuencia de respuestas ítem veinte

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares en estudio

Figura 23



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos obtenidos, referente al indicador “planeación” se demuestra que la población de estudio expresa que “SI” fortalecen el proceso de planificación operativa ligada a la estratégica en cuanto a la administración de los recursos materiales y humanos.

ÍTEM 21: ¿Elabora usted una planificación del proceso financiero para la formulación del POA?

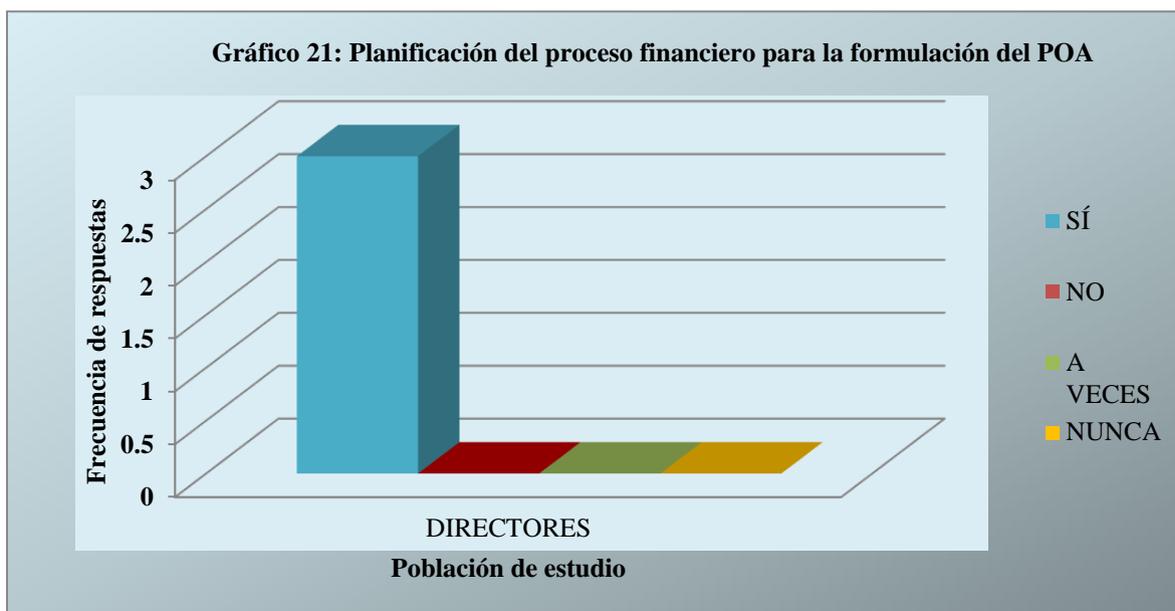
Tabla 34:

Frecuencia de respuestas ítem veintiuno

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares en estudio

Figura 24



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos expresados en el gráfico, referente al indicador “planeación” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores expresan que “SI” elaboran una planificación del proceso financiero para la formulación del POA.

ÍTEM 22: ¿Se contemplan en la planeación las normas de trabajo que regirán la función de la institución?

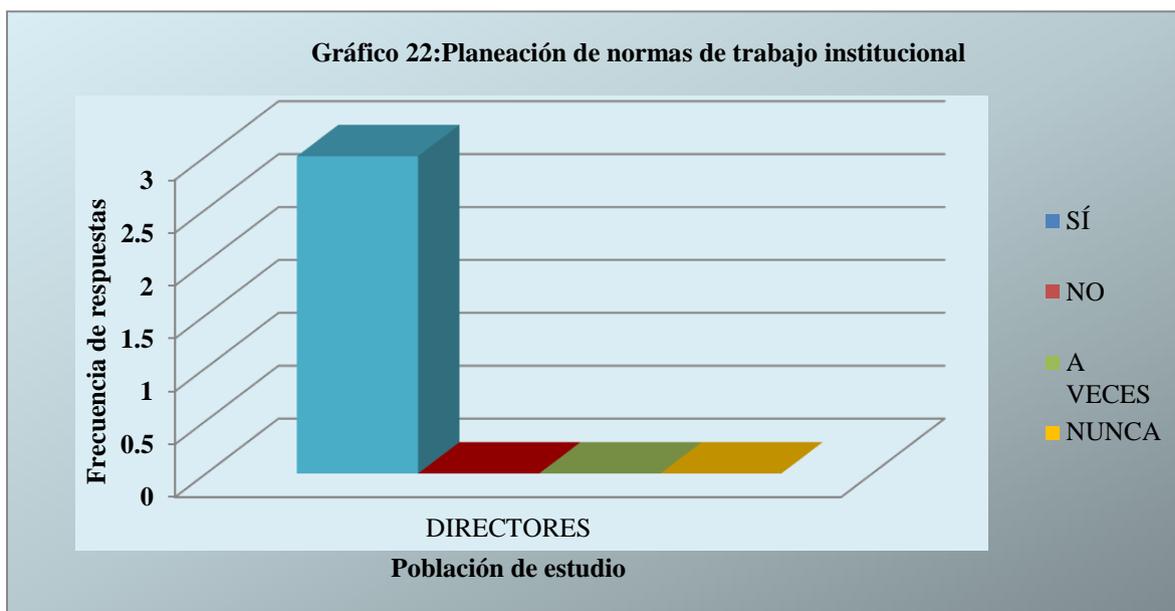
Tabla 35:

Frecuencia de respuestas ítem veintidós

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares en estudio

Figura 25



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Referente al indicador “planeación” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores expresan que “SI” se contemplan en la planeación las normas de trabajo que regirán la función de la institución educativa.

ÍTEM 23: ¿El MINED brinda suficiente apoyo a la institución a través de la asesoría administrativa y pedagógica que envía?

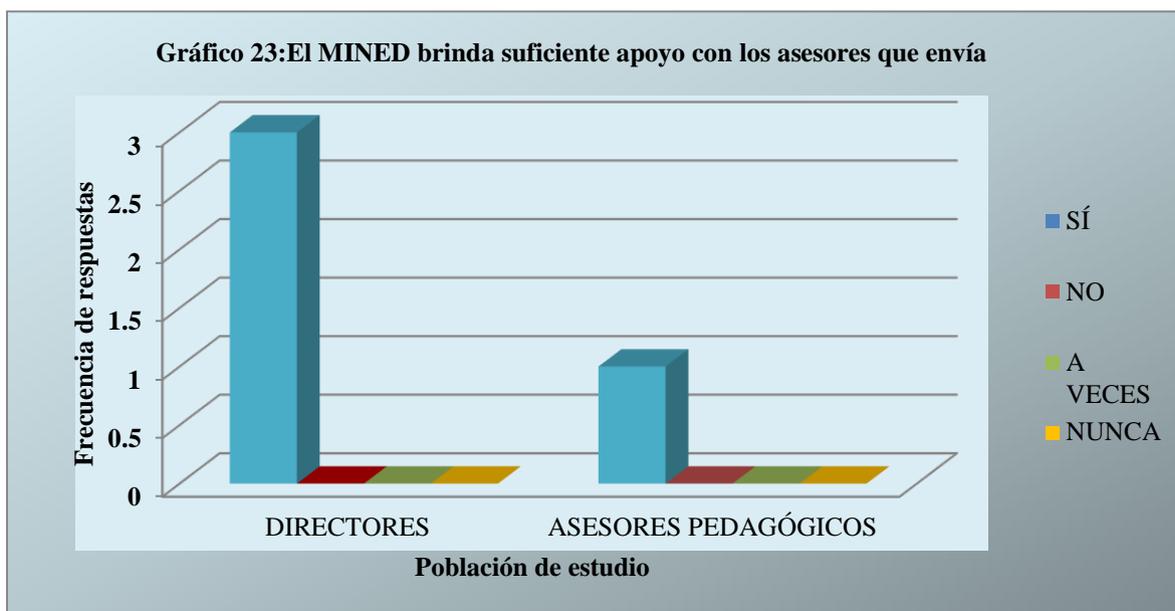
Tabla 36:

Frecuencia de respuestas ítem veintitrés

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
ASESORES PEDAGÓGICOS	1	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores y Asesores pedagógicos de los centros escolares en estudio

Figura 26



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores y Asesores pedagógicos de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos expresados en el gráfico, referente al indicador “planeación” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores y asesor pedagógico expresan que el MINED “SI” brinda suficiente apoyo a la institución a través de la asesoría administrativa y pedagógica que envía.

ÍTEM 24: ¿Existe flexibilidad de parte del director/a para cumplir las normativas administrativas y pedagógicas que el MINED proporciona?

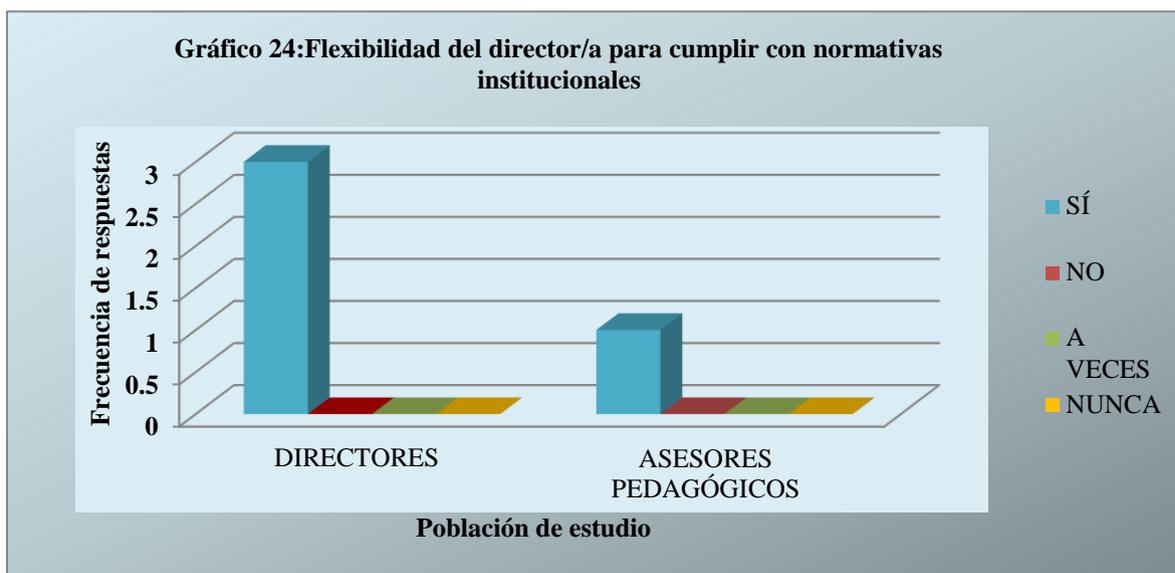
Tabla 37:

Frecuencia de respuestas ítem veinticuatro

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
ASESORES PEDAGÓGICOS	1	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores y Asesores pedagógicos de los centros escolares en estudio

Figura 27



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores y Asesores pedagógicos de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Referente a los datos expresados en el gráfico, con respecto al indicador “planeación” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores y asesor pedagógico expresan que “SI” existe flexibilidad de parte del director/a para cumplir con las normativas administrativas y pedagógicas.

INDICADOR: 2.2.2. Organización

ÍTEM 25: ¿Se encuentra debidamente organizada la institución educativa (conformación del CDE)?

Tabla 38:

Frecuencia de respuestas ítem veinticinco

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
DOCENTES	6	0	0	0
ALUMNOS/AS	6	0	0	0
ASESORES	1	0	0	0

PEDAGÓGICOS				
-------------	--	--	--	--

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as, y Asesores pedagógicos de los centros escolares en estudio

Figura 28



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y Asesores pedagógicos de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos expresados en el gráfico, con respecto al indicador “organización” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores, docentes, alumnos/as y asesor pedagógico expresan que “SI” se encuentra debidamente organizada la institución educativa (conformación del CDE).

ÍTEM 26: ¿Existe una organización efectiva entre el director y el personal docente para la elaboración de la planeación institucional?

Tabla 39:

Frecuencia de respuestas ítem veintiséis

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
DOCENTES	4	1	1	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores y docentes de los centros escolares en estudio

Figura 29



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores y docentes de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto a los datos expresados en el gráfico, referente al indicador “organización” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores y docentes expresan que “SI” se observa una organización efectiva entre el director y el personal docente para la elaboración de la planeación institucional.

ÍTEM 27: ¿El director organiza el presupuesto, recursos y talento humano, para el cumplimiento de la misión, visión y los propósitos establecidos en la planificación estratégica?

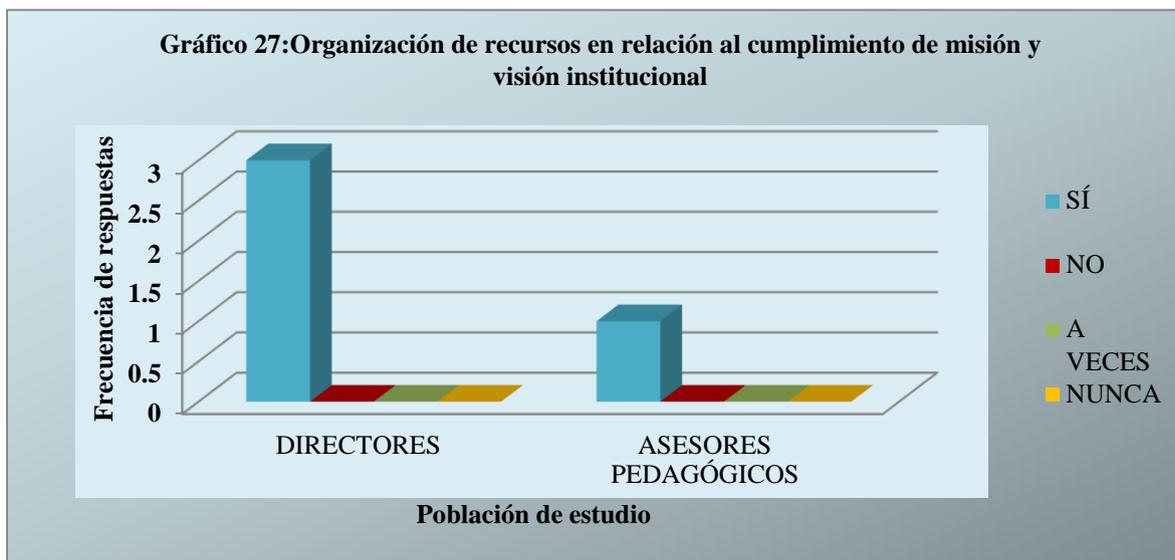
Tabla 40:

Frecuencia de respuestas ítem veintisiete

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
ASESORES PEDAGÓGICOS	1	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores y Asesores pedagógicos de los centros escolares en estudio

Figura 30



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores y Asesores Pedagógicos de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Referente al indicador “organización” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores y asesor pedagógico expresan que el director “SI” organiza el presupuesto, recursos y talento humano, para el cumplimiento de la misión, visión y los propósitos establecidos en la planificación estratégica.

ÍTEM 28: ¿Las condiciones del clima organizacional facilitan el buen desempeño del personal docente y administrativo?

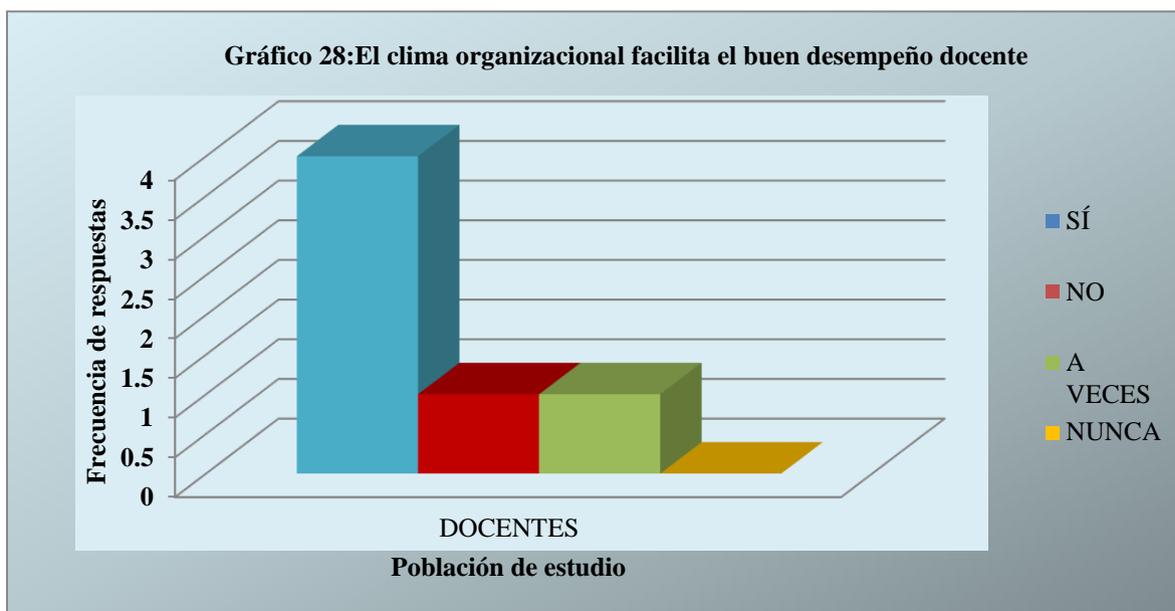
Tabla 41:

Frecuencia de respuestas ítem veintiocho

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DOCENTES	4	1	1	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a docentes de los centros escolares en estudio

Figura 31



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a docentes de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos expresados en el gráfico, con respecto al indicador “organización” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, docentes, expresan que las condiciones del clima organizacional “SI” facilitan el buen desempeño del personal docente y administrativo.

ÍTEM 29: ¿El director promueve la participación de los padres de familia, docentes, estudiantes y comunidad educativa en función de la mejora institucional?

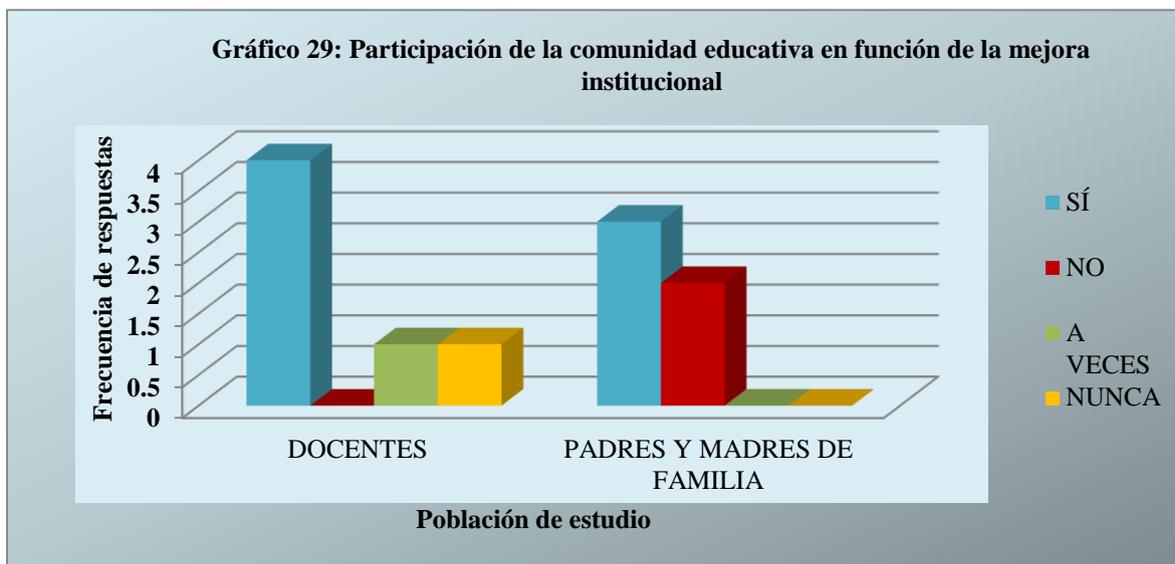
Tabla 42:

Frecuencia de respuestas ítem veintinueve

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DOCENTES	4	0	1	1
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	3	2	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a docentes y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 32



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a docentes y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto a los datos expresados en el gráfico, referente al indicador “organización” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, docentes y padres y madres de familia expresan que el director “SI” promueve la participación de los padres de familia, docentes, estudiantes y comunidad educativa en función de la mejora institucional. No obstante, dos (2) miembros del sector padres y madres de familia expresan que “NO”.

INDICADOR: 2.2.3. Dirección

ÍTEM 30: ¿Se evalúa periódicamente la gestión administrativa que realiza la dirección?

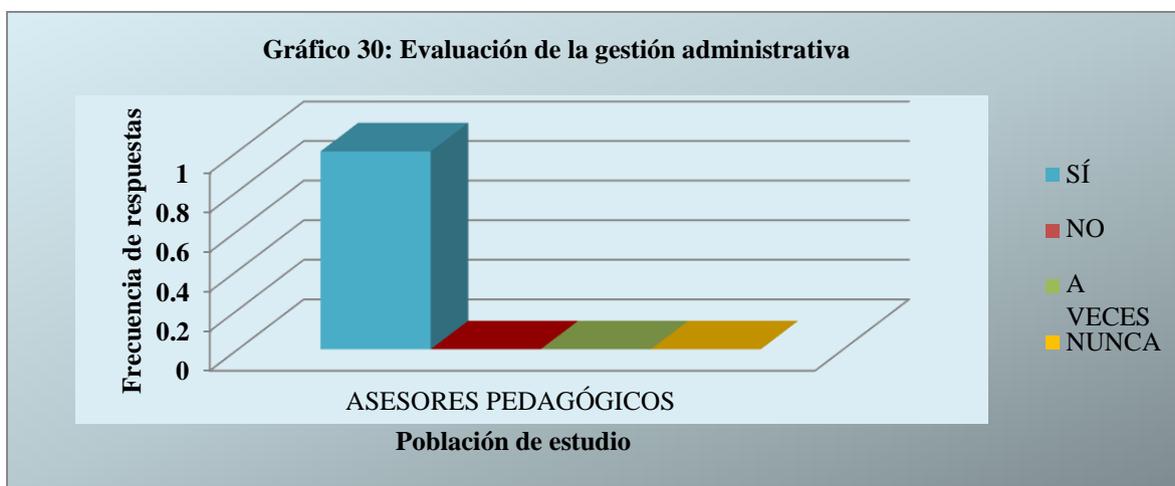
Tabla 43:

Frecuencia de respuestas ítem treinta

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
ASESORES PEDAGÓGICOS	1	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a Asesores pedagógicos de los centros escolares en estudio

Figura 33



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a Asesores pedagógicos de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Referente al indicador “dirección” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, asesor pedagógico expresa que “SI” se evalúa periódicamente la gestión administrativa que realizan los directores en los centros escolares.

ÍTEM 31: ¿Considera que existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales?

Tabla 44:

Frecuencia de respuestas ítem treinta y uno

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
ASESORES PEDAGÓGICOS	1	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores y Asesores pedagógicos de los centros escolares en estudio

Figura 34



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores y Asesores pedagógicos de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos expresados en el gráfico, con respecto al indicador “dirección” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores y asesores pedagógicos consideran que “SI” existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales.

INDICADOR: 2.2.4. Control

ÍTEM 32: ¿El director del centro escolar presenta la proyección presupuestaria estimada a los consejos correspondientes, orientada en el PEA y el POA?

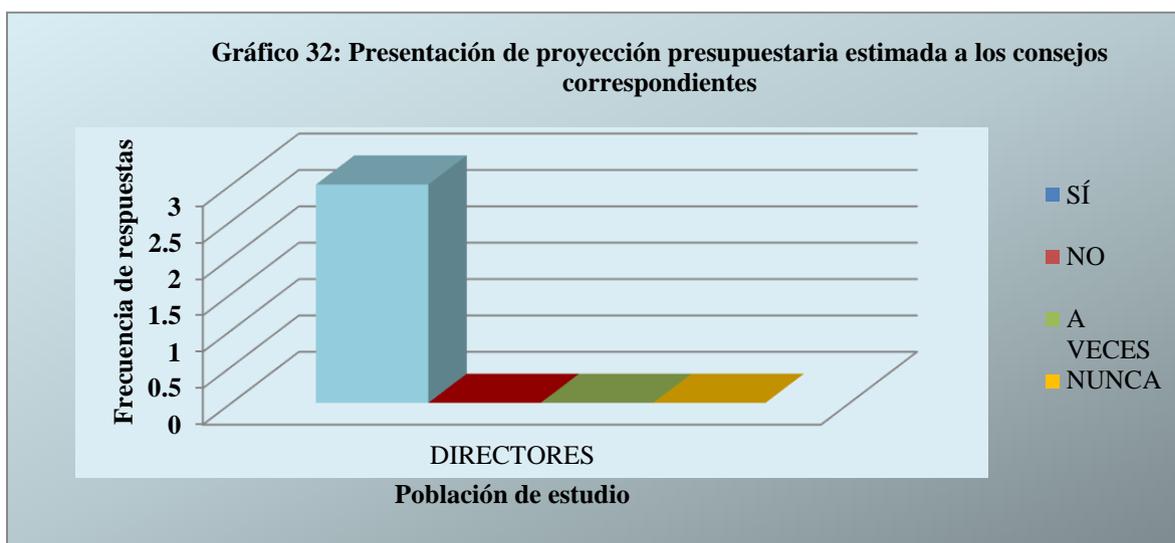
Tabla 45:

Frecuencia de respuestas ítem treinta y dos

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares en estudio

Figura 35



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto a los datos expresados en el gráfico, referente al indicador “control” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores, expresan que “SI” presentan la proyección presupuestaria estimada a los consejos correspondientes, orientada en el PEA y el POA.

ÍTEM 33: ¿El director ejecuta procedimientos de control interno con transparencia, con el fin de garantizar una efectiva y eficiente gestión?

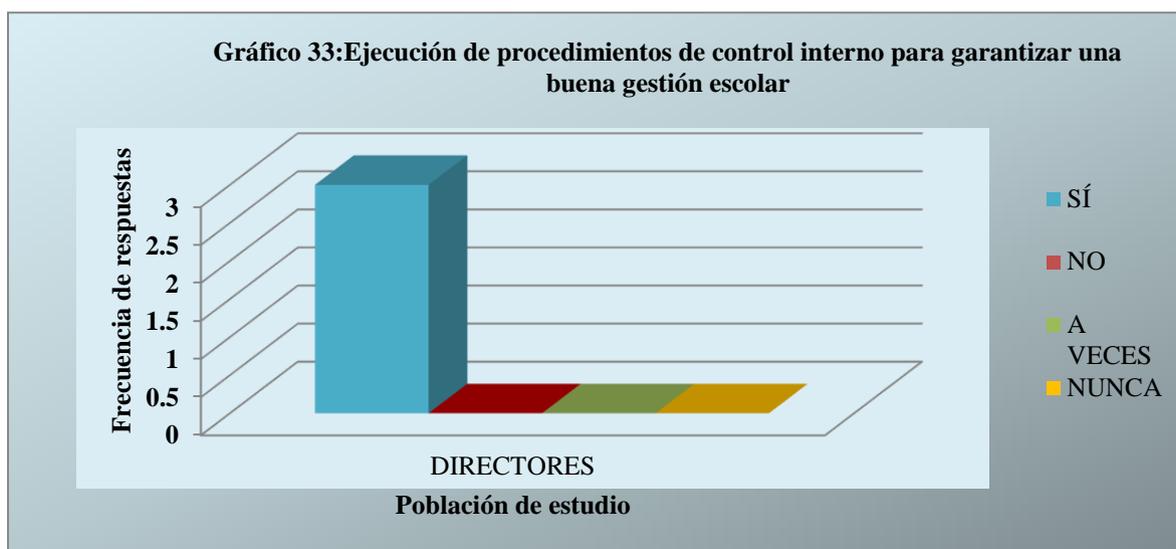
Tabla 46:

Frecuencia de respuestas ítem treinta y tres

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares en estudio

Figura 36



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Referente al indicador “control” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores, expresan que “SI” ejecutan procedimientos de control interno con transparencia, con el fin de garantizar una efectiva y eficiente gestión.

ÍTEM 34: ¿Existe manejo de estrategias adecuadas por parte del director o directora para mantener el control de los procesos de gestión administrativos y pedagógicos, como el

registro de notas, cartas didácticas, atención de padres y madres de familia, planeamiento institucional interno, nuevos proyectos, ejecución financiera, formularios?

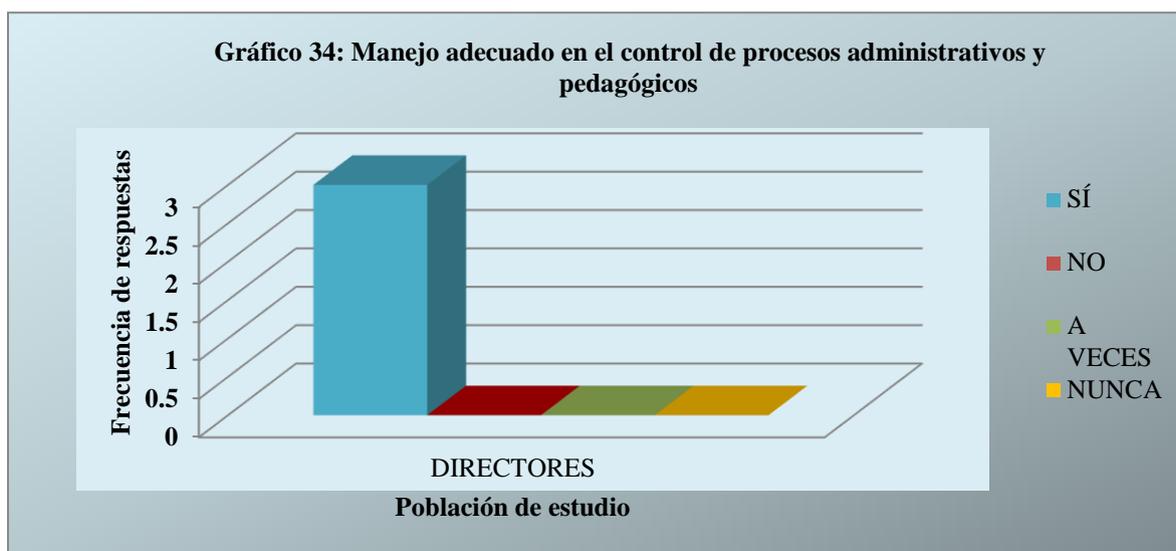
Tabla 47:

Frecuencia de respuestas ítem treinta y cuatro

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares en estudio

Figura 37



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos expresados en el gráfico, con respecto al indicador “control” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores, consideran que “SI” existe un manejo de estrategias adecuadas para mantener el control de los procesos de gestión administrativos y pedagógicos, como el registro de notas, cartas didácticas, atención de padres y madres de familia, planeamiento institucional interno, nuevos proyectos, ejecución financiera, formularios, etc.

ÍTEM 35: ¿Se garantiza el buen mantenimiento de la infraestructura, resguardo de mobiliario, equipo tecnológico y material didáctico con que cuenta el centro educativo?

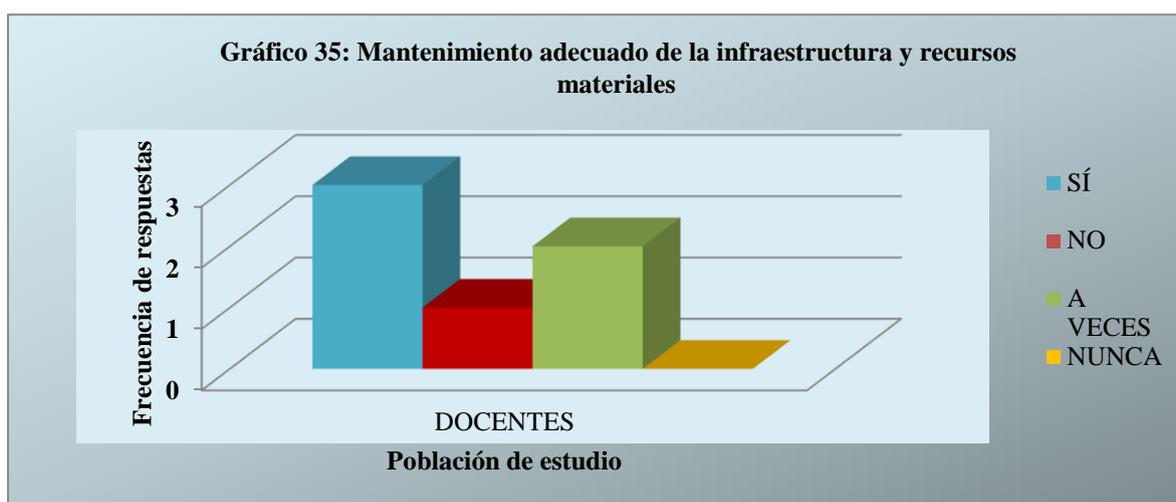
Tabla 48:

Frecuencia de respuestas ítem treinta y cinco

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DOCENTES	3	1	2	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a docentes de los centros escolares en estudio

Figura 38



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a Asesores Pedagógicos de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto a los datos expresados en el gráfico, referente al indicador “control” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, docentes, expresan que “SI” se garantiza el buen mantenimiento de la infraestructura, resguardo de mobiliario, equipo tecnológico y material didáctico con que cuenta el centro educativo. No obstante, dos (2) de ellos expresan que “A VECES”.

ÍTEM 36: ¿Evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes?

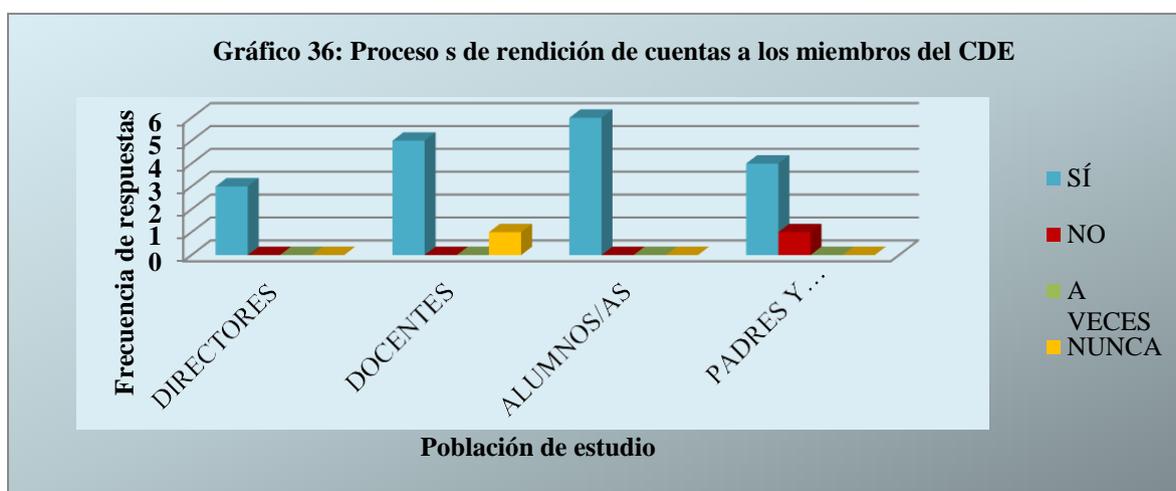
Tabla 49:

Frecuencia de respuestas ítem treinta y seis

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
DOCENTES	5	0	0	1
ALUMNOS/AS	6	0	0	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	4	1	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 39



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Referente al indicador “control” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia expresan que el director del centro escolar “SI” evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes.

INDICADOR: 2.2.5. Coordinación

ÍTEM 37: ¿El director coordina acciones estratégicas con el fin de obtener los insumos y recursos que necesita la institución educativa (realización de actividades extracurriculares)?

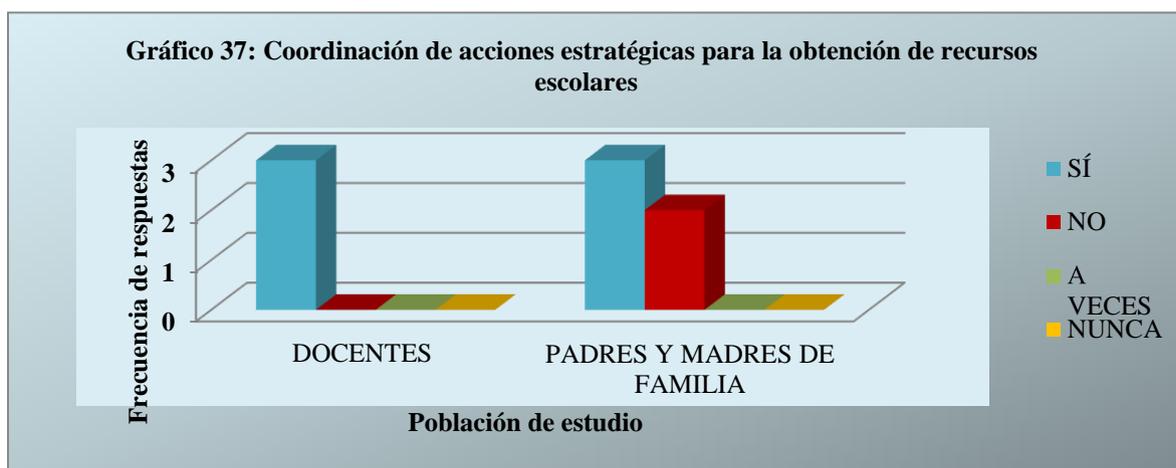
Tabla 50:

Frecuencia de respuestas ítem treinta y siete

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DOCENTES	4	1	1	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	3	2	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a docentes y padres y madres familia de los centros escolares en estudio

Figura 40



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a docentes y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos expresados en el gráfico, con respecto al indicador “coordinación” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, docentes y padres y madres de familia consideran que el director “SI” coordina acciones estratégicas con el fin de obtener los insumos y recursos que necesita la institución educativa (realización de

actividades extracurriculares. Por otro lado, una población minoritaria expresa que “NO”; entre los cuales dos (2) padres de familia miembros del CDE.

43. Análisis de la relación entre los factores socio-pedagógicos y económico-sociales referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros que influyen en la gestión administrativa y pedagógica

VARIABLE 3: Relación entre factores socio-pedagógicos y económico-sociales

INDICADORES: 3.1.1 Socio-pedagógicos

ÍTEM 38: ¿Considera que su nivel académico influye en el buen funcionamiento institucional?

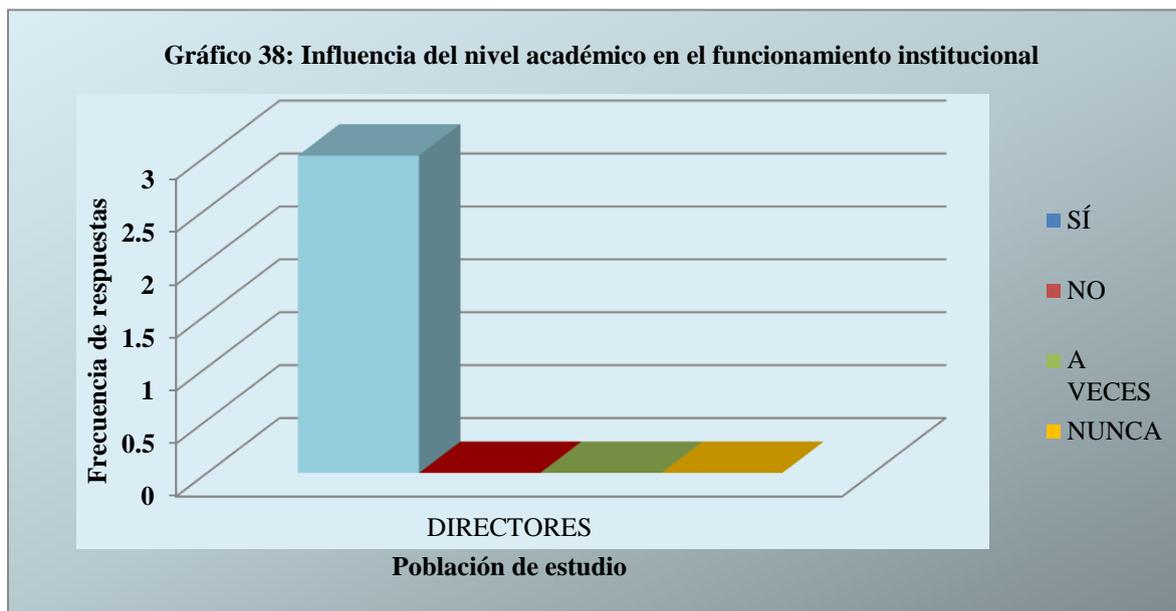
Tabla 51:

Frecuencia de respuestas ítem treinta y ocho

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares en estudio

Figura 41



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión

Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto a los datos expresados en el gráfico, referente al indicador “socio-pedagógico” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores consideran que su nivel académico “SI” influye en el manejo idóneo de la institución educativa.

ÍTEM 39: ¿Se estimula la asistencia de los estudiantes en las sedes escolares?

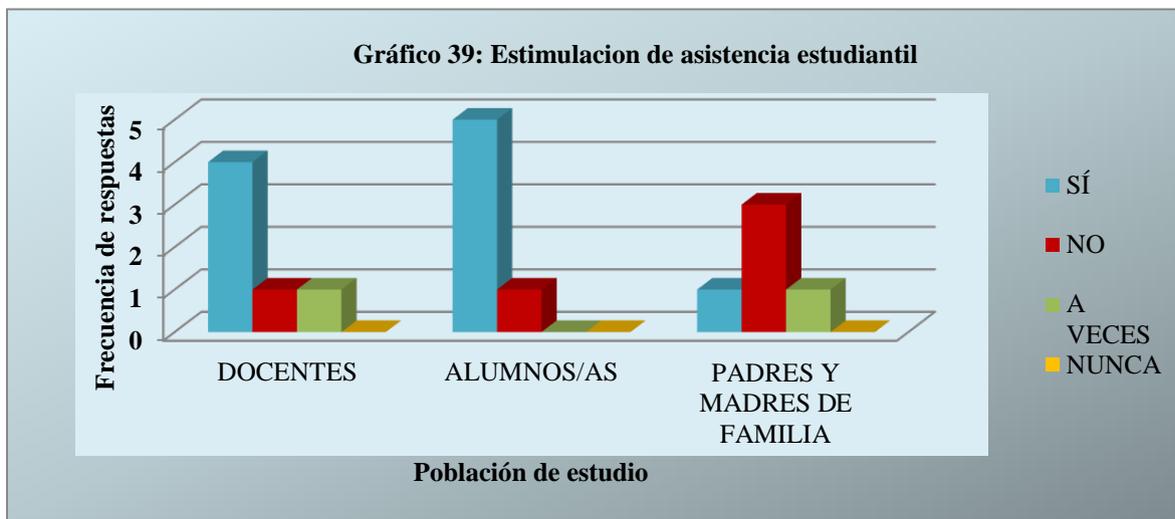
Tabla 52:

Frecuencia de respuestas ítem treinta y nueve

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DOCENTES	4	1	1	0
ALUMNOS/AS	5	1	0	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	1	3	1	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 42



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Referente al indicador “socio-pedagógico” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, docentes y alumnos/as expresan que el director del centro escolar “SI” estimula la asistencia de los estudiantes en las sedes escolares, esto con el objetivo de disminuir los índices de deserción escolar. No obstante, los padres de familia en su mayoría indican lo contrario, hecho por el cual tendría que evaluarse si en realidad el en los centros escolares se les está incentivando a los alumnos el deseo por estudiar.

ÍTEM 40: ¿El director impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje?

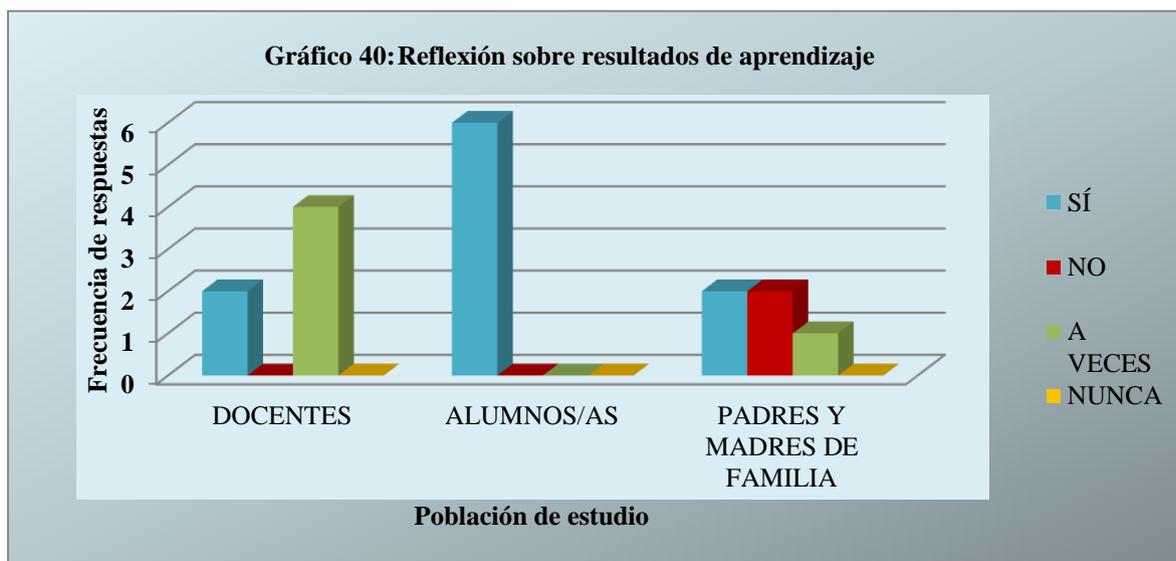
Tabla 53:

Frecuencia de respuestas ítem cuarenta

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DOCENTES	2	0	4	0
ALUMNOS	6	0	0	0
PADRES DE FAMILIA	2	2	1	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 43



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos expresados en el gráfico, con respecto al indicador “socio-pedagógico” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, los alumnos/as expresan que el director “SI” impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje. Por otro lado, los docentes expresan que “A VECES”. Finalmente, para los padres y madres de familia “NO SIEMPRE” se realizan este tipo de acciones. En conclusión, puede observarse que los directores no realizan en un 100% reuniones con los miembros de la comunidad educativa para discutir sobre los avances educativos de la comunidad estudiantil, con lo cual estarían demostrando poco interés en aspectos socio-pedagógicos (se desligan de las relaciones educativas con los padres de familia).

ÍTEM 41: ¿Brinda orientaciones claras y precisas al personal docente y administrativo para el mejoramiento de la gestión educativa?

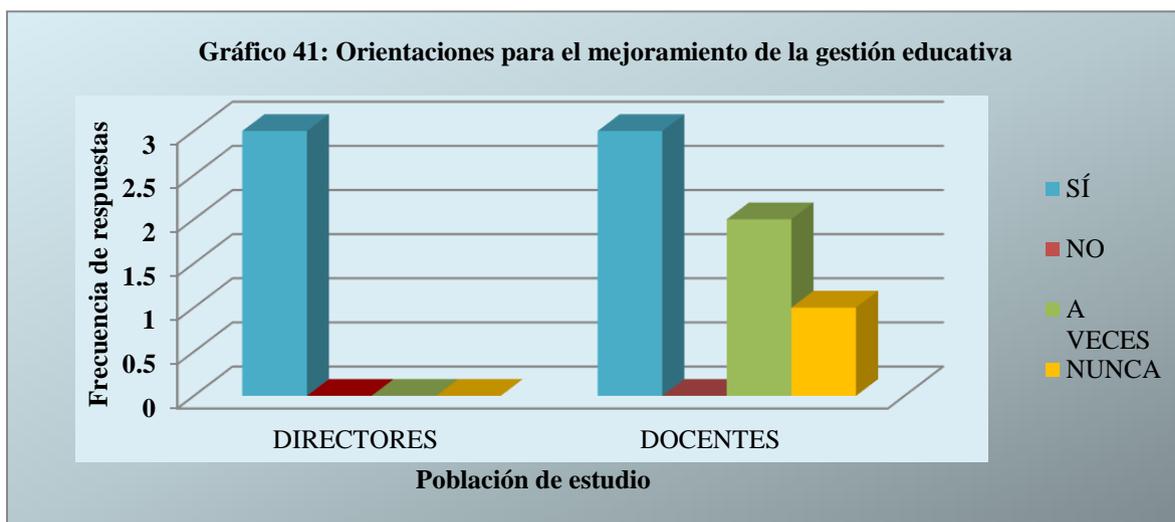
Tabla 54:

Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y uno

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
DOCENTES	3	0	2	1

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores y docentes de los centros escolares en estudio

Figura 44



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores y docentes de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto a los datos expresados en el gráfico, referente al indicador “socio-pedagógico” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores y docentes consideran que “SÍ” se brindan orientaciones claras y precisas al personal docente y administrativo para el mejoramiento de la gestión educativa. Cabe destacar además, que una proporción correspondiente a tres (3) maestros expresan estar en desacuerdo con las respuestas de los directores y los otros tres (3) docentes.

ÍTEM 42: ¿En la institución educativa se impulsa a encontrar soluciones creativas a los retos de trabajo y solución de conflictos escolares?

Tabla 55:

Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y dos

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
ALUMNOS/AS	6	0	0	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	4	1	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 45



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Referente al indicador “socio-pedagógico” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, alumnos/as y padres y madres de familia expresan que en las instituciones educativas “SI” se impulsa a encontrar soluciones creativas a los retos de trabajo y solución de conflictos escolares. Por otro lado, un miembro del sector padres y madres de familia expresó que “NO”.

INDICADORES: 3.1.2 Económico-sociales

ÍTEM 43: ¿El director escolar rinde cuentas a la comunidad educativa sobre los rubros de los recursos económicos recaudados en la realización de actividades extracurriculares?

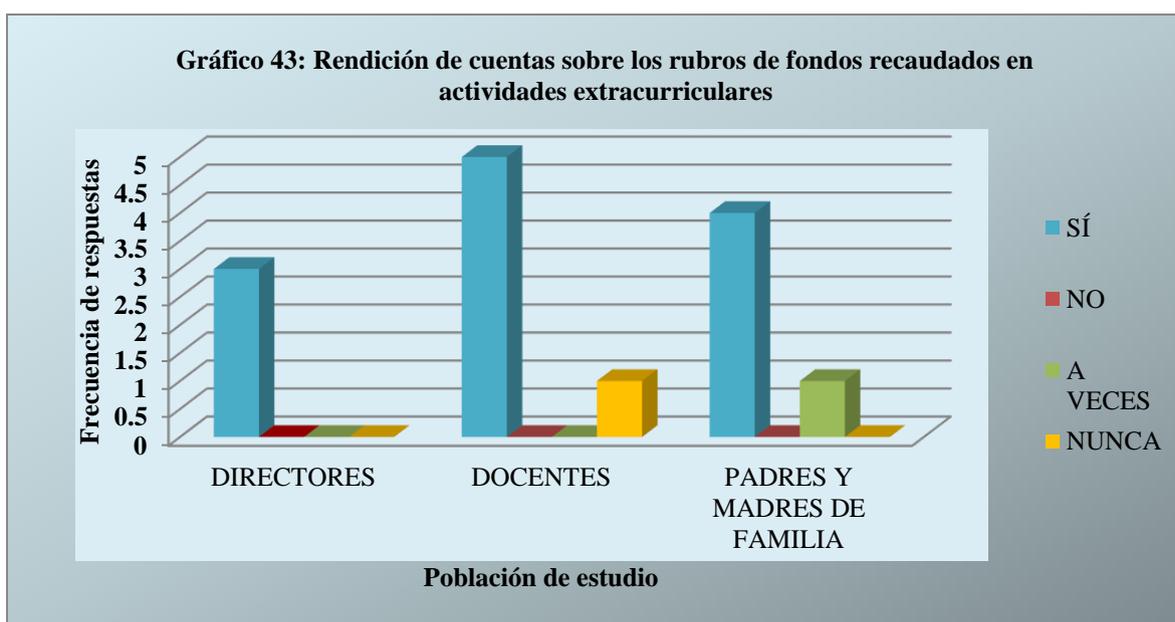
Tabla 56:

Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y tres

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
DOCENTES	5	0	0	1
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	4	0	1	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 46



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según los datos expresados en el gráfico, con respecto al indicador “económico-social” se demuestra que la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores, docentes y padres y madres de familia expresan que el director “SI” rinde cuentas a la comunidad educativa sobre los rubros de los recursos económicos recaudados en la

realización de actividades extracurriculares. Sin embargo, uno de los miembros del sector docente expresa que “NUNCA” se realiza esta acción.

ÍTEM 44: ¿Los fondos recaudados en actividades extracurriculares se orientan para cubrir las diversas necesidades económicas de la institución educativa?

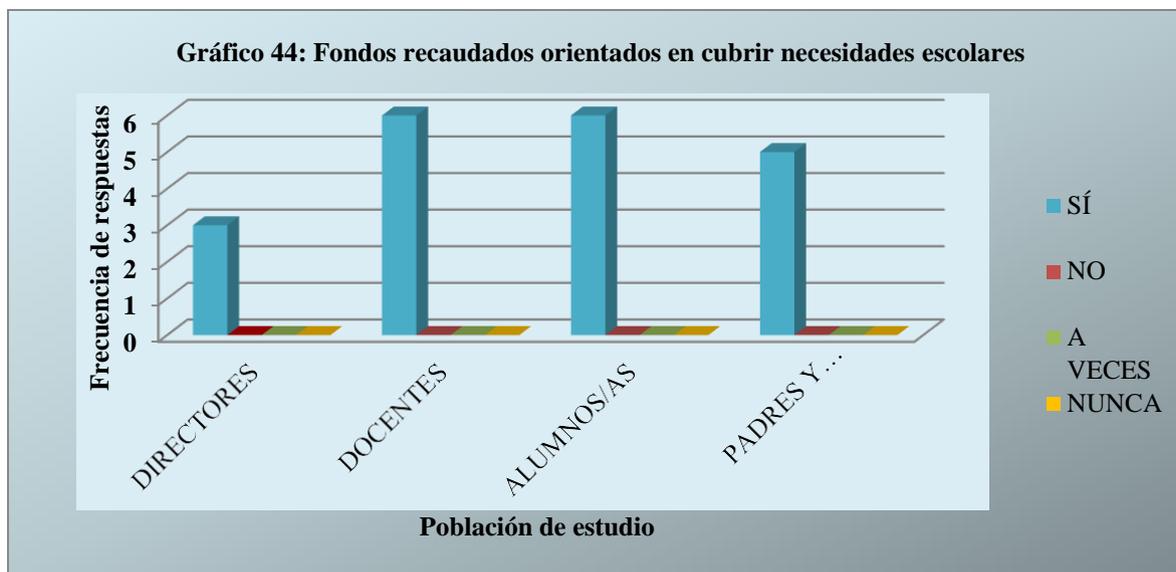
Tabla 57:

Frecuencia de respuestas ítem cuarenta y cuatro

POBLACIÓN	CRITERIOS			
	SÍ	NO	A VECES	NUNCA
DIRECTORES	3	0	0	0
DOCENTES	6	0	0	0
ALUMNOS/AS	6	0	0	0
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	5	0	0	0

Fuente: Tabla de elaboración propia a partir de la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares en estudio

Figura 47



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida mediante la aplicación del cuestionario dirigido a directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana, en el período de febrero a julio de 2018

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con respecto a los datos expresados en el gráfico, referente al indicador “económico-social” se demuestra que la población de estudio por unanimidad, en este caso, directores, docentes, alumnos/as y padres y madres de familia consideran que los fondos recaudados en actividades extracurriculares son orientados en un 100% en cubrir las diversas necesidades de la institución educativa.

CONCLUSIONES

Conclusiones

Partiendo de toda la información requerida y del resultado de los datos obtenidos se presentan una serie de conclusiones que permiten realizar un profundo análisis acerca los factores que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, departamento de Santa Ana”. A partir de esto, se presentan las siguientes conclusiones:

Con respecto al objetivo número uno, sobre los factores internos y externos de la gestión administrativa escolar que influyen significativamente en los procesos administrativos y pedagógicos que se desarrollan en los centros escolares del Sistema Integrado del municipio de El Congo, se pudo constatar que los factores administrativos ejercen influencia directa en los procesos pedagógicos, económicos, sociales, culturales y geográficos en las instituciones educativas en estudio. Ahora bien, referente a aspectos pedagógicos se encontró que el clima organizacional basado en ideas de liderazgo, los sistemas de evaluación acorde a los contenidos de programas de estudio, la evaluación, supervisión y monitoreo de actividades y resultados escolares, influyen en la buena dirección de una institución escolar, en donde, el director, a partir de la planificación y aplicación de técnicas administrativas logra los objetivos planteados en el PEA y POA.

Por otro lado, referente a los factores económicos se encontró que los directores proveen de materiales específicos para la concreción del proceso de enseñanza aprendizaje. Además, en aspectos de infraestructura escolar, las respuestas obtenidas de docentes, alumnos/as, padres y madres de familia dejaron en evidencia que las instituciones educativas presentan deficiencias, esto podría deberse a la falta de los procesos de gestión por parte del director ante instituciones externas a los centros escolares para obtener los recursos financieros necesarios que logren cubrir los costos (para reparación de las escuelas) que no se contemplan dentro del presupuesto anual que brinda el MINED, con el cual cuentan las tres instituciones del municipio de El Congo.

Además, con respecto a los factores socio-culturales y geográficos se evidenció que en las instituciones escolares se desarrollan diversas actividades culturales, recreativas y

educativas bajo la supervisión del director, con las cuales se pretende el fomento de la educación en valores, para propiciar el desarrollo de prácticas interpersonales deseables entre todos los miembros que conforman la comunidad educativa; entre estos, director, docentes, alumnos/as, padres y madres de familia, entre otros. Con dichas actividades se pretende la inclusión social independientemente del nivel económico, lugar de residencia, religión, género, etc.

En cuanto al objetivo número dos, acerca de las funciones y actividades del director implicadas en el proceso de gestión administrativa referente el uso de recursos humanos, materiales y financieros se encontró que los directores de los centros educativos desempeñan una serie de acciones que van desde la planeación hasta la coordinación de actividades del proceso educativo. Al respecto de la “planeación” se constató que los directores elaboran un Plan de Trabajo como herramienta para el control (financiero y pedagógico), seguimiento y evaluación del proceso educativo en los centros escolares, con el cual fortalecen el proceso de planificación operativa ligada a la estratégica en cuanto a la administración de los recursos económicos, materiales y humanos.

Además, según la población de estudio en su mayoría, en este caso, directores y asesor pedagógico expresaron que el MINED si brinda suficiente apoyo a la institución a través de la asesoría administrativa y pedagógica que envía. Al respecto, el asesor pedagógico expresó que existe flexibilidad de parte del director/a para cumplir con las normativas administrativas y pedagógicas que el MINED proporciona (normativas de funcionamiento institucional), con lo cual estarían cumpliendo con los procedimientos sugeridos.

Por otro lado, con respecto al indicador “organización” se demuestra que las instituciones educativas se encuentran debidamente constituidas (conformación del CDE), existiendo una organización efectiva entre el director y el personal docente para la elaboración de la planeación institucional, desde la organización del presupuesto, recursos y talento humano, para el cumplimiento de la misión, visión y los propósitos establecidos en la planificación estratégica. Además, en esta misma función, los docentes y padres y madres de familia hicieron realce a que el director promueve la participación de la comunidad educativa en función de la mejora institucional.

Con base al indicador “dirección” se encontró que la población de estudio expresó que la gestión administrativa que realizan los directores en los centros escolares es evaluada periódicamente y que además, existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales. Por otro lado, haciendo referencia al indicador “control” los directores aludieron haber presentado la proyección presupuestaria estimada a los consejos correspondientes, orientada en el PEA y el POA, ejecutando procedimientos de control interno con transparencia (rendición de cuentas), con el fin de garantizar una efectiva y eficiente gestión. Ante ello, los miembros que conforman la comunidad educativa expresaron que en cada uno de los centros escolares los directores realizaron el proceso de rendición de cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes.

Finalmente, con respecto al objetivo tres, acerca de la correlación entre los factores socio-pedagógicos y económico-sociales referente al uso de recursos humanos, materiales y financieros que influyen en la gestión administrativa y pedagógica de los centros escolares, se encontró que según los directores la formación académica influye directamente en el buen manejo institucional, en cuanto a la aplicación de procedimientos y estrategias de carácter administrativo, financiero y pedagógico, en las cuales se brindan las orientaciones pertinentes para el mejoramiento de la gestión educativa.

Sin embargo, a pesar que los directores escolares emplean todo un conjunto de estrategias pedagógicas y administrativas, se determinó que en los centros escolares, los directores no realizan constantemente reuniones con los miembros de la comunidad educativa para tratar asuntos del proceso pedagógico de los estudiantes (deserción, notas, conflictos, etc), con lo cual, estarían demostrando poco interés en aspectos de carácter formativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo, A. (2000). *Administración Educativa: técnicas, estrategias y prácticas gerenciales*. San Juan, Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Chávez de Bonilla, Y.E., Escalante Ramírez, A.R., & García Hernández, Y.L. (2010-2011). *Factores internos de gestión administrativa que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los Terceros Ciclos de Educación Básica, de los Centros Escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12 de los municipios de San Martín y Colón, correspondiente a los departamentos de San Salvador y La Libertad durante los años 2010-2011* (tesis de grado). San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Humanidades, Departamento de Ciencias de la Educación.
- Conde la Rosa, J. & Lafora Malásquez, M.A. (2014). *La actitud laboral y la gestión administrativa del docente de las Instituciones Educativas del nivel de primaria del distrito de Lurín en el período 2014* (tesis de maestría). Perú: Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo.
- Correa Urrea, A. A. (2002). *Fundamentos de la Línea de Gestión* (tesis de grado). México: Universidad Pedagógica Nacional de México.
- Díaz, A. R. (1985). *Administración de las instituciones escolares*. Colombia: Presencia Ltda.
- Fernández, S. & Rosales, M. (Noviembre 2014). *Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología*. Buenos Aires, Argentina: Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación.
- Funes Fallas, D. (2014). *La gestión escolar y la participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos. Estudio en el I Ciclo del Centro de Educación Básica "República de Argentina" de la Comunidad de Dapath, Municipio de Puerto Lempira, Departamento de Gracias a Dios-2014* (tesis de maestría). Tegucigalpa. Universidad Pedagógica Francisco Morazán, Dirección de Postgrado.

- González Soto, A. (2014). *Enfoques y construcción de conceptos de administración y gestión educativa* (tesis de grado). México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill Interamericana Editores, S.A de C.V
- Hernández Mora, T. O. (enero-junio, 2013). Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú. *Revista Gestión de la Educación*, Vol. 3, (1), 23-53.
- Kaufman, R. (2004). *Planificación de Sistemas Educativos*. México: Trillas.
- Martínez Aguirre, L. (2012). *Administración educativa*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (1996). *Ley General de Educación*. San Salvador, El Salvador: Diario Oficial 242, tomo 333.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2008). *Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje (documento 1)*. San Salvador, El Salvador.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2013). *Instructivo para la gestión, ejecución y liquidación del presupuesto escolar*. San Salvador, El Salvador.
- Ministerio de Educación de El Salvador . (2016a). *Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno en El Salvador* (Documento de sistematización). San Salvador, El Salvador: Editorial e Impresora Panamericana
- Ministerio de Educación de El Salvador (2016b). *Manual de organización y funciones específico: Dirección Nacional de Gestión Educativa 2015-2019*. San Salvador, El Salvador.: Departamento de Gestión de Calidad.
- Passailaig Baquerizo, R. (2013). *Administración Educativa: Los procesos de gestión en la eficacia educativa universitaria*. Guayaquil, Ecuador: Centro de Publicaciones Universidad Ecotec.
- Ramírez Cardona, C. (2012). *La gestión educativa (ge) en la educación básica y media oficial de Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y*

organizacionales (tesis de maestría). Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Ríos Ruíz, L. C. (2012). *Aplicación de un modelo de gestión administrativa para la educación pública en el municipio de Bello* (tesis de maestría). Colombia: Universidad de Medellín, Facultad de administración.

Rojas, A. &. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, Chile: OREALC/UNESCO.

Salas, F. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*, 27 (1), pp. 9-16. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44027102>.

Stoner, J. A. (1997). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Venegas, P. (1992). *Programas de capacitación para administración de la educación*. San José, Costa Rica: MEP-UCR.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario 1



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
UNIDAD DE PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTORES/AS MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR (CDE)

GENERALIDADES:

FECHA: HORA: GÉNERO: MASCULINO FEMENINO

INSTITUCIÓN:

DIRECCIÓN:

CÓDIGO: _____ DISTRITO: _____

OBJETIVO: Analizar los factores que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, Departamento de Santa Ana en el período de febrero a julio de 2018.

INDICACIONES: lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación y marque con una “x” la respuesta en la casilla correspondiente, según su criterio.

		CRITERIO			
N.	PREGUNTAS	SI	NO	A VECES	NUNCA
1.	¿Emplea usted técnicas o estrategias de trabajo para lograr un buen clima institucional con el personal docente?				
2.	¿Considera que los sistemas de evaluación que los docentes llevan a cabo en el proceso de enseñanza - aprendizaje están relacionados a los contenidos que refleja el programa de estudios?				
3.	¿Recibe capacitaciones técnico- pedagógicas constantemente por parte del MINED, para la buena planificación y ejecución de sus actividades escolares?				
4.	¿Evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica				

	a los resultados y procesos escolares?				
5.	¿Considera que el desempeño del docente dentro del aula de clases es óptimo?				
6.	¿Se ha mejorado la infraestructura de la institución educativa?				
7.	¿El centro escolar cuenta con proyectos y recursos financieros otorgados por instituciones privadas, ONG ?				
8.	¿El Centro escolar cuenta con el presupuesto anual que otorga el MINED?				
9.	¿Los fondos económicos para pagar el salario a los maestros provienen exclusivamente del MINED?				
10.	En caso de contratar a maestros auxiliares u horas clases ¿Los fondos son administrados por el CDE?				
11.	¿Fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa?				
12.	¿Prevee de recursos y materiales específicos para satisfacer las necesidades educativas de la población estudiantil?				
13.	¿Se fomenta la educación en valores y se propicia el desarrollo de prácticas interpersonales deseables entre los estudiantes, independientemente de su estatus social, religioso y cultural?				
14.	¿Autoriza la realización de actividades culturales, recreativas y educativas que involucren a todos los miembros de la comunidad educativa?				
15.	¿Logra que la comunidad educativa comparta la misma visión y trabaje por alcanzar los objetivos del centro educativo?				
16.	¿Convoca a los docentes y equipo pedagógico a jornadas de diálogo para atender asuntos del proceso educativo?				
17.	¿Se permite que todos los alumnos asistan a la institución escolar, independientemente si residen en el área rural o urbana?				
18.	¿Elabora un Plan de Trabajo como herramienta para el control y seguimiento del proceso educativo?				
19.	¿Fortalece el proceso de planificación operativa ligada a la estratégica en cuanto a la administración de los recursos materiales y humanos?				
20.	¿Elabora usted una planificación del proceso financiero				

	para la formulación del POA?				
21.	¿Se contemplan en la planeación las normas de trabajo que regirán la función de la institución?				
22.	¿El Asesor Pedagógico visita frecuentemente las instituciones que están a su cargo?				
23.	¿El MINED brinda suficiente apoyo a la institución a través de la asesoría administrativa y pedagógica que envía?				
24.	¿Facilita lineamientos para mejorar la gestión administrativa y pedagógica de la institución?				
25.	¿Existe flexibilidad de parte del director/a para cumplir las normativas administrativas y pedagógicas que el MINED proporciona?				
26.	¿Se encuentra debidamente organizada la institución educativa (conformación del CDE) ?				
27.	¿Existe una organización efectiva entre el director y el personal docente para la elaboración de la planeación institucional?				
28.	¿Promueve la participación de los padres de familia, docentes, estudiantes y comunidad educativa en función de la mejora institucional?				
29.	¿El director organiza el presupuesto, recursos y talento humano, para el cumplimiento de la misión, visión y los propósitos establecidos en la planificación estratégica?				
30.	¿Considera que existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales?				
31.	¿El director del centro escolar presenta la proyección presupuestaria estimada a los consejos correspondientes, orientada en el PEA y el POA?				
32.	¿Posee una representación formal en las unidades u órganos institucionales de gestión educativa?				
33.	¿El director ejecuta procedimientos de control interno con transparencia, con el fin de garantizar una efectiva y eficiente gestión?				
34.	¿Existe control efectivo de los recursos financieros por parte del director o directora de la institución educativa?				
35.	¿Existe manejo de estrategias adecuadas por parte del director o directora para mantener el control de los procesos de gestión administrativos y pedagógicos, como el registro de notas, cartas didácticas, atención de padres y madres de familia, planeamiento institucional interno, nuevos proyectos, ejecución financiera,				

	formularios?				
36.	¿Evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes?				
37.	¿Existe seguimiento de los procesos pedagógicos planteados en el Plan Escolar Anual?				
38.	¿Asiste el personal docente y administrativo a las capacitaciones en que son convocados?				
39.	¿Considera que su nivel académico influye en el buen funcionamiento institucional?				
40.	¿Brinda orientaciones claras y precisas al personal docente y administrativo para el mejoramiento de la gestión educativa?				
41.	¿El director escolar rinde cuentas a la comunidad educativa sobre los rubros de los recursos económicos recaudados en la realización de actividades extracurriculares?				
42.	¿Los fondos recaudados en actividades extracurriculares se orientan para cubrir las diversas necesidades económicas de la institución educativa?				

Anexo 2. Cuestionario 2



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
UNIDAD DE PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR (CDE)

GENERALIDADES:

FECHA: HORA: GÉNERO: MASCULINO FEMENINO

INSTITUCIÓN:

DIRECCIÓN:

CÓDIGO: _____ DISTRITO: _____

OBJETIVO: Analizar los factores que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, Departamento de Santa Ana en el período de febrero a julio de 2018.

INDICACIONES: lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación y marque con una “x” la respuesta en la casilla correspondiente, según su criterio.

N.	PREGUNTAS	CRITERIO			
		SI	NO	A VECES	NUNCA
1.	¿Delega funciones de acuerdo al nivel académico que cada docente posee?				
2.	¿Emplea usted técnicas o estrategias de trabajo para lograr un buen clima institucional con el personal docente?				
3.	¿En el centro escolar se desarrolla un clima institucional armónico, coherente y ordenado en el que se observa un buen liderazgo por parte del director?				
4.	¿Considera que los sistemas de evaluación que los docentes llevan a cabo en el proceso de enseñanza - aprendizaje están relacionados a los contenidos que refleja				

	el programa de estudios?				
5.	¿Programa el director sesiones de trabajo cooperativo con los docentes para la planificación de las actividades pedagógicas?				
6.	¿Recibe capacitaciones técnico- pedagógicas constantemente por parte del MINED, para la buena planificación y ejecución de sus actividades escolares?				
7.	¿El director evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica a los resultados y procesos escolares?				
8.	¿Las metodologías empleadas para el desarrollo de los contenidos influyen rendimiento académico de los estudiantes?				
9.	¿Existe manejo de metodologías y técnicas innovadoras por parte del docente?				
10.	¿Considera que su desempeño dentro del aula de clases es óptimo?				
11.	¿Se ha mejorado la infraestructura de la institución educativa?				
12.	¿El centro escolar cuenta con proyectos y recursos financieros otorgados por instituciones privadas, ONG ?				
13.	En caso de contratar a maestros auxiliares u horas clases ¿Los fondos son administrados por el CDE?				
14.	¿El director escolar fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa?				
15.	¿El director fomenta la educación en valores y se propicia el desarrollo de prácticas interpersonales deseables entre los estudiantes, independientemente de su estatus social, religioso y cultural?				
16.	¿El director propicia las buenas relaciones entre maestros, alumnos y padres de familia?				
17.	¿Se desarrollan, bajo la autorización del director, actividades culturales, recreativa y educativa que involucren a todos los miembros de la comunidad educativa?				
18.	¿El director logra que la comunidad educativa comparta la misma visión y trabaje por alcanzar los objetivos del centro educativo?				
19.	¿El director convoca a los docentes y equipo pedagógico a jornadas de diálogo para atender asuntos del proceso				

	educativo?				
20.	¿La institución educativa a donde asisten los alumnos se encuentra ubicada en las cercanías de la institución educativa?				
21.	¿Los alumnos que asisten a la institución educativa pertenecen a zonas de residencia del área urbana?				
22.	¿Se permite que todos los alumnos asistan a la institución escolar, independientemente si residen en el área rural o urbana?				
23.	¿Se encuentra debidamente organizada la institución educativa (conformación del CDE)?				
24.	¿Existe una organización efectiva entre el director y el personal docente para la elaboración de la planeación institucional?				
25.	¿Las condiciones del clima organizacional facilitan el buen desempeño del personal docente y administrativo?				
26.	¿El director promueve la participación de los padres de familia, docentes, estudiantes y comunidad educativa en función de la mejora institucional?				
27.	¿Se brinda información a los padres y madres de familia sobre la calendarización de actividades a desarrollar en la institución?				
28.	¿Se garantiza el buen mantenimiento de la infraestructura, resguardo de mobiliario, equipo tecnológico y material didáctico con que cuenta el centro educativo?				
29.	¿Evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes?				
30.	¿El director coordina acciones estratégicas con el fin de obtener los insumos y recursos que necesita la institución educativa (realización de actividades extracurriculares)?				
31.	¿Asiste el personal docente y administrativo a las capacitaciones en que son convocados?				
32.	¿Se estimula la asistencia de los estudiantes en las sedes escolares?				
33.	¿El director impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje?				
34.	¿El director brinda orientaciones claras y precisas al personal docente y administrativo para el mejoramiento de la gestión educativa?				

35.	¿El director escolar rinde cuentas a la comunidad educativa sobre los rubros de los recursos económicos recaudados en la realización de actividades extracurriculares?				
36.	¿Los fondos recaudados en actividades extracurriculares se orientan para cubrir las diversas necesidades económicas de la institución educativa?				

Anexo 3. Cuestionario 3



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
UNIDAD DE PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

CUESTIONARIO DIRIGIDO A ALUMNOS/AS MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR (CDE)

GENERALIDADES:

FECHA: HORA: GÉNERO: MASCULINO FEMENINO

INSTITUCIÓN:

CÓDIGO: _____ DISTRITO: _____

GRADO QUE CURSA: _____

OBJETIVO: Analizar los factores que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, Departamento de Santa Ana en el período de febrero a julio de 2018.

INDICACIONES: lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación y marque con una “x” la respuesta en la casilla correspondiente, según su criterio.

N.	PREGUNTAS	CRITERIO			
		SI	NO	A VECES	NUNCA
1.	¿En el centro escolar se desarrolla un clima institucional armónico, coherente y ordenado en el que se observa un buen liderazgo por parte del director?				
2.	¿Considera que los sistemas de evaluación que los docentes llevan a cabo en el proceso de enseñanza - aprendizaje están relacionados a los contenidos que refleja el programa de estudios?				
3.	¿Considera que el desempeño del docente dentro del aula de clases es óptimo?				
4.	¿Se ha mejorado la infraestructura de la institución				

	educativa?				
5.	¿El centro escolar cuenta con proyectos y recursos financieros otorgados por instituciones privadas, ONG ?				
6.	En caso de contratar a maestros auxiliares u horas clases ¿Los fondos son administrados por el CDE?				
7.	¿El director escolar fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa?				
8.	¿El director fomenta la educación en valores y se propicia el desarrollo de prácticas interpersonales deseables entre los estudiantes, independientemente de su estatus social, religioso y cultural?				
9.	¿El director propicia las buenas relaciones entre maestros, alumnos y padres de familia?				
10.	¿Se desarrollan, bajo la autorización del director, actividades culturales, recreativa y educativa que involucren a todos los miembros de la comunidad educativa?				
11.	¿La institución educativa a donde asisten se encuentra ubicada en las cercanías de la institución educativa?				
12.	¿Los alumnos que asisten a la institución educativa pertenecen a zonas de residencia del área urbana?				
13.	¿Se permite que todos los alumnos asistan a la institución escolar, independientemente si residen en el área rural o urbana?				
14.	¿Se encuentra debidamente organizada la institución educativa (conformación del CDE) ?				
15.	¿Evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes?				
16.	¿Se estimula la asistencia de los estudiantes en las sedes escolares?				
17.	¿El director impulsa jornadas de trabajo con los padres de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje?				
18.	¿En la institución educativa se impulsa a encontrar soluciones creativas a los retos de trabajo y solución de conflictos escolares?				
19.	¿Los fondos recaudados en actividades extracurriculares se orientan para cubrir las diversas necesidades				

	económicas de la institución educativa?				
--	---	--	--	--	--

Anexo 4. Cuestionario 4



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
UNIDAD DE PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PADRES DE FAMILIA MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR (CDE)

GENERALIDADES:

FECHA: HORA: GÉNERO: MASCULINO FEMENINO

INSTITUCIÓN:

DIRECCIÓN:

CÓDIGO: _____ DISTRITO: _____

OBJETIVO: Analizar los factores que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, Departamento de Santa Ana en el período de febrero a julio de 2018.

INDICACIONES: lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación y marque con una “x” la respuesta en la casilla correspondiente, según su criterio.

N.	PREGUNTAS	CRITERIO			
		SI	NO	A VECES	NUNCA
1.	¿En el centro escolar se desarrolla un clima institucional armónico, coherente y ordenado en el que se observa un buen liderazgo por parte del director?				
2.	¿Considera que los sistemas de evaluación que los docentes llevan a cabo en el proceso de enseñanza - aprendizaje están relacionados a los contenidos que refleja el programa de estudios?				
3.	¿Se ha mejorado la infraestructura de la institución educativa?				

4.	¿El centro escolar cuenta con proyectos y recursos financieros otorgados por instituciones privadas, ONG ?				
5.	En caso de contratar a maestros auxiliares u horas clases ¿Los fondos son administrados por el CDE?				
6.	¿El director escolar fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa?				
7.	¿El director fomenta la educación en valores y se propicia el desarrollo de prácticas interpersonales deseables entre los estudiantes, independientemente de su estatus social, religioso y cultural?				
8.	¿El director propicia las buenas relaciones entre maestros, alumnos y padres de familia?				
9.	¿Se desarrollan, bajo la autorización del director, actividades culturales, recreativa y educativa que involucren a todos los miembros de la comunidad educativa?				
10.	¿La institución educativa a donde asisten los alumnos se encuentra ubicada en las cercanías de la institución educativa?				
11.	¿Los alumnos que asisten a la institución educativa pertenecen a zonas de residencia del área urbana?				
12.	¿Se permite que todos los alumnos asistan a la institución escolar, independientemente si residen en el área rural o urbana?				
13.	¿El director promueve la participación de los padres de familia, docentes, estudiantes y comunidad educativa en función de la mejora institucional?				
14.	¿Se brinda información a los padres y madres de familia sobre la calendarización de actividades a desarrollar en la institución?				
15.	¿Evalúa y rinde cuentas a los miembros del CDE sobre la utilización de recursos asignados para mejorar la calidad de los aprendizajes?				
16.	¿El director coordina acciones estratégicas con el fin de obtener los insumos y recursos que necesita la institución educativa (realización de actividades extracurriculares)?				
17.	¿Se estimula la asistencia de los estudiantes en las sedes escolares?				
18.	¿El director impulsa jornadas de trabajo con los padres				

	de familia, estudiantes y docentes para reflexionar sobre los resultados de aprendizaje?				
19.	¿En la institución educativa se impulsa a encontrar soluciones creativas a los retos de trabajo y solución de conflictos escolares?				
20.	¿El director escolar rinde cuentas a la comunidad educativa sobre los rubros de los recursos económicos recaudados en la realización de actividades extracurriculares?				
21.	¿Los fondos recaudados en actividades extracurriculares se orientan para cubrir las diversas necesidades económicas de la institución educativa?				

Anexo 5. Cuestionario 5



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
UNIDAD DE PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

CUESTIONARIO DIRIGIDO A ASESOR PEDAGÓGICO

GENERALIDADES:

FECHA: HORA: GÉNERO: MASCULINO FEMENINO

INSTITUCIÓN:

DIRECCIÓN:

CÓDIGO: _____ DISTRITO: _____

OBJETIVO: Analizar los factores que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares: Anselma Sánchez de Mancía, Centro Escolar Unión Centroamericana e Instituto Nacional de El Congo en el municipio de El Congo, Departamento de Santa Ana en el período de febrero a julio de 2018.

INDICACIONES: lea detenidamente las preguntas que se presentan a continuación y marque con una “x” la respuesta en la casilla correspondiente, según su criterio.

N.	PREGUNTAS	CRITERIO			
		SI	NO	A VECES	NUNCA
1.	¿El Asesor Pedagógico visita frecuentemente las instituciones que están a su cargo?				
2.	¿Se encuentra debidamente organizada la institución educativa (conformación del CDE)?				
3.	¿Existe una organización efectiva entre el director y el personal docente para la elaboración de la planeación institucional?				
4.	¿Se evalúa periódicamente la gestión administrativa que realiza la dirección?				
5.	¿El MINED brinda suficiente apoyo a la institución a través de la asesoría administrativa y pedagógica que				

	envía?				
6.	¿Facilita lineamientos para mejorar la gestión administrativa y pedagógica de la institución?				
7.	¿Los fondos económicos para pagar el salario a los maestros provienen exclusivamente del MINED?				
8.	¿El director convoca a los docentes y equipo pedagógico a jornadas de diálogo para atender asuntos del proceso educativo?				
9.	¿Existe flexibilidad de parte del director/a para cumplir las normativas administrativas y pedagógicas que el MINED proporciona?				
10.	¿Considera que existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales?				
11.	¿El director organiza el presupuesto, recursos y talento humano, para el cumplimiento de la misión, visión y los propósitos establecidos en la planificación estratégica?				

Anexo 6. Marco legal

En este apartado se evidencian los elementos jurídicos que constituyen el marco legal de la educación, de acuerdo a distintas leyes que rigen nuestro país. Entre las diferentes leyes se encuentran: Constitución de la Republica, Ley General de Educación, Reglamento de la Carrera Docente, Ley Integral para la niñez y Adolescencia (LEPINA), de esta manera se relacionan entre si los diferentes artículos que hacen énfasis en la promoción de la cultura y el desarrollo de la educación integral, los cuales se detallan en el anexo:

Lineamientos legales del área administrativa

El artículo 66 (Ley General de Educación) manifiesta que la administración educativa tiene los objetivos siguiente: Planificar, organizar, controlar, acciones destinadas a apoyar los servicios educativos y culturales; para desarrollar e implementar estrategias de administración basada en la descentralización y desconcentración manteniendo la unidad de la política y otras normas legales del Estado; establecer procesos y procedimientos que orienten el buen uso de los recursos disponibles y establecer un sistema de seguimiento y control administrativo-financiero, ya sea a través del Ministerio de Educación o de servicio especializados que sean pertinentes.

Según lo establecido en el artículo 67 (Ley General de Educación) la administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los consejos directivos escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen.

La ley de la carrera docente en sus artículos 30, 31 y 32 establece los derechos, obligaciones y prohibiciones de los docentes, dentro de estos se encuentra el obedecer las instrucciones que reciban de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores.

La ley de la carrera docente se apoya de un reglamento que, en los artículos 36, 37 y 57, regula las atribuciones del director subdirector y organización de la institución educativa, dentro de ellos se establece que el director organiza el Consejo Directivo Escolar, planifica el trabajo docente, organiza la planta docente y a los padres de familia. En cuanto al subdirector, se dispone que asuma las funciones y atribuciones del director en su ausencia

eventual, así como darle seguimiento a las disposiciones que emanen del director o deriven de acuerdos del consejo de profesores y que propongan iniciativas al director para mejorar las prestaciones de los servicios educativos.

2.9.2 Estructura administrativa de los centros educativos oficiales

Art. 43. La estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los directores, Sub-directores y el Consejo Directivo Escolar.

Del director

Art. 48. El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos. El subdirector sustituye al director en caso de ausencia, excusas o impedimentos.

Atribuciones del director

Art. 36. Son atribuciones y obligaciones del director de institución educativa, las siguientes:

- a) Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento;
- b) Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido;
- c) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo;
- d) Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria;
- e) Organizar la matrícula escolar,

- f) Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución;
- g) Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes;
- h) Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares (MINED, 1996).

Del Consejo Directivo Escolar (CDE)

De acuerdo a la Ley de la Carrera Docente, en su artículo 49, establece que cada institución educativa debe constituir un Consejo Directivo Escolar , integrado por los siguientes miembros:

- Director, quien será el Presidente y representante legal del CDE.
- Tres representantes de los padres/madres de familia, uno de ellos será el tesorero del CDE y los demás concejales; cada uno con sus respectivos suplentes.
- Dos representantes del Consejo de Maestros, uno de ellos será el Secretario y el otros Concejal docente con firma autorizada. Cada uno con su suplente.
- Dos representantes del Sector alumnos, de 12 años cumplidos o más. Cada uno tendrá su suplente (MINED, 2008).

Atribuciones del CDE

- a) Planificar las actividades y recursos del centro educativo.
- b) Administrar los recursos humanos.
- c) Administrar los recursos físicos y materiales.
- d) Administrar los recursos financieros (MINED, 2008).

Reglamento de la ley de la carrera docente

- i) Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores;
- j) Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación;
- k) Velar por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas;
- l) Sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica;
- ll) Investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema;
- m) Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados por los estudiantes, padres o encargados;
- n) Entregar conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de cesar en sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo;
- o) Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar.
- p) Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla.
- q) Organizar en forma participativa el horario general de clases de la institución;
- r) Velar por la conservación del Registro Académico de los alumnos y exalumnos de la institución;
- s) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos;
- t) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores;

- u) Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia;
- v) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones;
- w) Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos;
- x) Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que en ausencia coincidente del director y el Sub-director, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa;
- y) Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores; y
- z) Elaborar junto con el Sub-director el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar (MINED,1996).