

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES



TRABAJO DE GRADO

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESCOLAR ANUAL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS CENTRO ESCOLAR DE CIUDAD ARCE, CENTRO ESCOLAR CANTÓN LA REFORMA, COMPLEJO EDUCATIVO JUTTA STEINER DE TORUÑO; MUNICIPIO DE CIUDAD ARCE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

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

PRESENTADO POR

NORMA CAROLINA AGUIRRE CABEZA  
MARÍA DELMY CARRILLO ARÉVALO  
OSCAR ERNESTO CASTANEDA MORÁN  
GÉNESIS DEL ROCÍO CHINCHILLA RODRÍGUEZ  
DINA MARLENE ESCOBAR DE MONTES

DOCENTE ASESOR

MAESTRA ANA XENIA MAGAÑA SALINAS

SEPTIEMBRE, 2019

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO  
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ  
SECRETARIO GENERAL

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA  
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN  
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ  
DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS  
VICEDECANO

M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA  
SECRETARIO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA  
DIRECTORA DE PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por el don de mi vida, de mi vocación, por colocar en mi camino tanta gente linda que de una u otra manera han colaborado al logro de mis éxitos.

Sor Norma Carolina Aguirre Cabeza.

Dedico este logro a Dios todo poderoso porque es mi motor y fuerza quien estuvo y estará siempre a mi lado, a la Virgen María ella como buena madre ha estado a mi lado llenándome siempre de su amor.

María Delmy Carrillo Arévalo.

A JESUS, el único y sabio Dios Todopoderoso, por darme la vida, la sabiduría, y la protección necesaria para que todos mis pasos que he dado, y daré sea siempre guiados por su santa voluntad y espíritu.

Oscar Ernesto Castaneda Morán

A Dios por brindarme salud, protección y por permitirme culminar una de mis metas. A cada una de las personas que han formado parte de mi vida y sin su apoyo, conocimientos y paciencia no lo hubiera logrado.

Génesis del Rocío Chinchilla Rodríguez

Agradezco a mi Padre Celestial, por concederme el don de la vida y la bendición de tener a cada uno de los seres que me han acompañado, fortalecido y sostenido en cada experiencia, proceso o circunstancia surgida.

Dina Marlene Escobar de Montes

## **RESUMEN**

En el marco de la gestión administrativa que realizan los directores de los centros educativos en El Salvador, se espera una gestión de calidad de los procesos académicos y administrativos, considerando las competencias, idoneidad y sentido de pertenencia institucional para generar la funcionabilidad de la administración escolar. En esta investigación se ha tratado como propósito que fundamenta el estudio, la descripción de la incidencia de la gestión administrativa del director en la implementación del Plan Escolar Anual en los centros educativos: Centro escolar de Ciudad Arce, centro Escolar Cantón la Reforma, Complejo Educativo Jutta Steiner de Toruño, del municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad.

El método empleado en esta investigación señala que existe incidencia entre la gestión administrativa del director en la ejecución del Plan Escolar Anual porque los resultados evidencian que las estrategias empleadas conducen hacia ese propósito, también se evidencia factores que influyen en el mismo para lograr la administración efectiva de los centros educativos.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión administrativa, Plan Escolar Anual, Director, Administración efectiva.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. . . . .	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. . . . .	13
1.1 Situación problemática. . . . .	14
1.2 Enunciado del problema. . . . .	18
1.3 Justificación. . . . .	18
1.4 Delimitación de la Investigación. . . . .	19
1.4.1 Delimitación espacial. . . . .	19
1.4.2 Delimitación temporal. . . . .	20
1.3 Delimitación social. . . . .	20
1.5 Objetivos. . . . .	21
1.6 Preguntas de investigación. . . . .	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO. . . . .	22
2.1 Marco Histórico. . . . .	23
2.2 Marco Legal. . . . .	27
2.2.1. Constitución de la República de El Salvador. . . . .	27
2.2.2. Ley General de Educación. . . . .	27
2.2.3. La Ley de la Carrera Docente. . . . .	28
2.2.4 Reglamento de la Ley de la Carrera Docente. . . . .	29
2.2.5. La Ley de Ética Gubernamental. . . . .	30
2.3 Marco Teórico. . . . .	31
2.3.1 Gestión Escolar. . . . .	31
2.3.1.1 La función directiva . . . . .	33
2.3.1.2 Planeamiento. . . . .	35
2.3.1.3 Organización. . . . .	37
2.3.1.4 Dirección. . . . .	38
2.3.1.5 Normativas. . . . .	39
2.3.2 Plan Escolar Anual (PEA). . . . .	40
2.3.2.1 Objetivos. . . . .	42
2.3.2.2 Actividades. . . . .	42

2.3.2.3 Responsables. . . . .	42
2.3.2.4 Presupuesto. . . . .	43
2.3.3 Estrategias en el área de Gestión Administrativa. . . . .	43
2.3.4 Implementación del Plan Escolar Anual. . . . .	45
2.3.4.1 Control. . . . .	45
2.3.4.2 Efectividad. . . . .	46
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO. . . . .	48
3.1 Tipo de Investigación. . . . .	49
3.2 Método de Investigación. . . . .	49
3.3 Enfoque de la investigación. . . . .	50
3.4 Población. . . . .	50
3.5 Muestra. . . . .	51
3.6 Técnicas e instrumentos. . . . .	52
3.7 Relación entre los instrumentos y las preguntas de investigación. . . . .	53
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS. . . . .	54
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES. . . . .	73
BIBLIOGRAFIA. . . . .	78
ANEXOS. . . . .	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Teorías sobre las funciones directivas. . . . .	35
Tabla 2. Matriz de integración del PEA (MINED, 2008a). . . . .	41
Tabla 3. Población. . . . .	51
Tabla 4. Muestra. . . . .	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores endógenos y exógenos. . . . .	17
Figura 2. Consolidado. . . . .	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Función Directiva.	.	.	.	.	.	.	.	55
Gráfico 2. Planeamiento.	.	.	.	.	.	.	.	56
Gráfico 3. Planeamiento.	.	.	.	.	.	.	.	57
Gráfico 4. Organización.	.	.	.	.	.	.	.	58
Gráfico 5. Dirección.	.	.	.	.	.	.	.	59
Gráfico 6. Normativas.	.	.	.	.	.	.	.	60
Gráfico 7. Objetivos	.	.	.	.	.	.	.	61
Gráfico 8. Actividades.	.	.	.	.	.	.	.	62
Gráfico 9. Responsables.	.	.	.	.	.	.	.	63
Gráfico 10. Presupuesto.	.	.	.	.	.	.	.	64
Gráfico 11. Presupuesto.	.	.	.	.	.	.	.	65
Gráfico 12. Innovación.	.	.	.	.	.	.	.	66
Gráfico 13. Relaciones interpersonales.	.	.	.	.	.	.	.	67
Gráfico 14. Contingencia	.	.	.	.	.	.	.	68
Gráfico 15. Comunicación.	.	.	.	.	.	.	.	69
Gráfico 16. Gestión de recursos.	.	.	.	.	.	.	.	70
Gráfico 17. Control	.	.	.	.	.	.	.	71
Gráfico 18. Efectividad	.	.	.	.	.	.	.	72

## INTRODUCCIÓN

La conceptualización de la administración educativa está constituida a partir de diferentes disciplinas que comprenden un conjunto de elementos teóricos, como enfoques, principios y otros, que están ligados al quehacer de los centros escolares a nivel nacional.

En este contexto, se encuentran procesos de gestión necesarios para mantener y profundizar en la calidad de los procesos académicos y administrativos, en los cuales se encuentran acciones de planeamiento, organización, dirección y control, que sobrepasan los linderos de la evidencia pedagógica, es decir, que los directores(as) poseen competencias de gestión que les permiten la aplicación del conjunto de técnica, instrumentos y procedimientos, en la administración de recursos y desarrollo institucional.

Cabe destacar, que el director como gestor de la administración educativa, ejecuta un conjunto de actitudes positivas para la mejora institucional, acciones que son fundamentales para implementar, por ejemplo, el Plan Escolar Anual. En esta investigación se procurará describir la incidencia de la gestión administrativa del director en la implementación del Plan Escolar Anual en los centros educativos: Centro Escolar de Ciudad Arce, Centro Escolar Cantón La Reforma, Complejo Educativo Jutta Steiner de Toruño; del Municipio de Ciudad Arce, Departamento de la Libertad.

Así mismo, se identificarán por un lado, los factores de la gestión administrativa del director de los centros educativos para determinar la influencia en el desarrollo del Plan Escolar Anual y por otro, se describirán las estrategias del área de gestión administrativa empleadas en los centros educativos señalados en el párrafo anterior.

Por lo tanto, este documento contiene en el capítulo I: el planteamiento del problema, el cual comprende la situación problemática que describe diferentes áreas donde se ubica el tema problema de la investigación; enunciado del problema, que señala la síntesis del problema de investigación; justificación en el cual se señalan las razones del presente estudio; delimitación de la investigación que señala la cobertura espacial, temporal y social; objetivos y las preguntas de investigación.

El capítulo II, contempla los antecedentes, el marco legal y el marco teórico que contiene, en cierta forma, elementos que ubican la investigación, así como, diferentes teorías científicas que respaldan el desarrollo del estudio. El capítulo III, abarca los términos generales de la metodología de ésta investigación, así como los apartados del tipo,

método, enfoque, población, muestra, técnicas e instrumentos y la relación entre los instrumentos y las preguntas de investigación.

El capítulo IV expone los análisis y gráficos correspondientes a los instrumentos empleados en la recolección de datos realizada en los centros escolares en estudio; de igual manera, en el capítulo V se exponen las conclusiones de esta investigación, además de las referencias bibliográficas y los correspondientes anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## 1.1 Situación problemática

La concepción de la educación en El Salvador, puede apreciarse desde la filosofía que impera en el organismo institucional responsable del proceso educativo a nivel del Estado, a través de la política que se desarrolla desde el recién nombrado Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología<sup>1</sup> (MINEDUCYT), que en su portal web la establece y cuya misión reza:

“Contribuir, por medio de la educación de calidad y con amplia cobertura, a formar personas: Conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y el país. Con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarios para su plena realización en lo social, cultural, político y económico. Con pensamiento crítico y creativo, en un marco de valores éticos, humanistas y espirituales, coadyuven a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado, en camino hacia una sociedad del conocimiento”. (MIDEDUCYT, s.f.)

Bajo esa doctrina planteada, en la línea de la mejora continua y el alcance de los objetivos, en el último quinquenio, en el marco educativo se han impulsado programas como:

- a) Mejoramiento de los Ambientes Escolares y Recursos Educativos;
- b) Programa Nacional de Alfabetización;
- c) Educación Superior;
- d) Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno;
- e) Política de Género;
- f) Formación Docente
- g) Universidad en Línea;
- h) Ajedrez Educativo
- i) Vaso de Leche;
- j) Paquete Escolar;
- k) Educación Ambiental, Gestión de Riesgos y Cambio Climático;

Además, se han implementado Programas en Ciencia y Tecnología como:

- a) Cerrando la Brecha del Conocimiento;
- b) Ensanche del acceso a las TICS y su uso responsable;
- c) Atención a estudiantes con desempeño sobresaliente;

---

<sup>1</sup> Según el decreto N°44 del Consejo de Ministros, aprobado el 24 de septiembre de 2018

- d) Sistema de Educación Técnico Profesional;
- e) Seamos productivos;
- f) Sigamos estudiando;
- g) Creando Conocimientos mediante Centros Nacionales de Investigación, entre otros. (Alvarado y Morales, 2017, p. 63)

Estos programas difieren en su ejecución, ya que no se implementan en todos los centros educativos. Es decir, que la cantidad de programas que se ejecutan en la institución depende de factores como el muestreo que lleva a cabo el MINEDUCYT, por ejemplo en la actualidad algunos se desarrollan en las zonas donde se ejecuta el programa de la Corporación Reto del Milenio del gobierno de Estados Unidos (MCC, por su sigla en inglés) también denominado FOMILENO II; y la zona norte que en el pasado se benefició con proyectos impulsados por FOMILENIO I.

En este sentido, los centros educativos reciben lineamientos emanados del MINEDUCYT desde las departamentales de educación, sobre los programas, planes y proyectos a implementar en cada periodo lectivo (MINED, 2003), los cuales responden al plan nacional de educación vigente; estos deben fusionarse con los objetivos planteados en las comunidades educativas y plasmarse en un documento anual que los integre; que contenga las actividades que permitirán el alcance de las metas a corto, mediano y largo plazo en cada institución.

Así también, como parte de las atribuciones establecidas en el Art. 36 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, al director de los centros educativos le corresponde coordinar la planificación y organización de la institución que dirige, de manera participativa, incluyendo las acciones que lleven al logro de los objetivos institucionales y nacionales de educación; asignando responsabilidades, delimitando tiempos de ejecución y previendo los recursos por medio de los cuales, estas acciones serán concretizadas, entre otras atribuciones que se especifican dentro del reglamento (MINED, 2003).

Por tanto, el quehacer de los centros educativos parte de la gestión administrativa, cuyos elementos requieren estar presentes en todo momento del proceso de la gestión escolar referidas al “conjunto de acciones pedagógicas, administrativas, 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. 8).

Dentro de las actividades como gestor administrativo, los directores dirigen junto a representantes de la comunidad educativa la construcción del plan estratégico del centro escolar, este plan incluye la misión, visión, ideario, resultados del diagnóstico institucional, objetivos y los proyectos complementarios, estructurados en un documento denominado Proyecto Educativo Institucional (PEI), documento establecido con el propósito de fortalecer las buenas prácticas de gestión y el protagonismo de los centros escolares MINED, 2008a, p.3)

Durante la última década el MINEDUCYT diseña inicialmente el Plan Social Educativo, que gira fundamentalmente en torno al rediseño de la escuela y se enfoca en sustituir el concepto de enseñanza por materias al de enseñanza por disciplina, busca sustituir al maestro por el grupo docente, persigue acercar al estudiante a su contexto de vida y pretende provocar el desarrollo de una escuela de investigación en lugar de una escuela de nociones y de las ocasiones (MINED, 2013).

En consecuencia, MINEDUCYT continúa el modelo de escuela inclusiva de tiempo pleno y adquiere:

“El compromiso ético de dar continuidad a la transformación social y a una política educativa consistente, lleva a plantearse el Plan Nacional de Educación en Función de la Nación, el Plan El Salvador Educado y un planteamiento estratégico para su concreción. Cada uno de ellos refleja con toda claridad un desarrollo y profundización del Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela”, con el cual se emprendieron una serie de acciones importantes para mejorar la calidad educativa y la cobertura, desde un enfoque de derechos humanos y de política social”. (MINED, 2013. p.22)

Bajo esta línea se elabora cada año el Plan Escolar Anual (PEA), que contiene los objetivos específicos, las actividades, responsables, los tiempos y recursos necesarios para responder a las necesidades identificadas en la comunidad educativa. En este sentido, se requiere el diseño de Planes Escolares Anuales (PEAs) que respondan a la realidad del contexto, que sean innovadores y que contengan estrategias pertinentes para la resolución de los problemas que puedan impedir el logro efectivo de los aprendizajes en los estudiantes. En la actualidad el MINEDUCYT realiza esfuerzos para la capacitación de directores en de gestión efectiva escolar con el propósito de fortalecer las buenas prácticas en esta área.

Por lo tanto, quien asume el reto de dirigir instituciones educativas, debe saber potenciar el talento humano, planear el trabajo en áreas estratégicas, orientar hacia la consecución de los objetivos y las metas establecidas, así como coordinar las acciones de seguimiento, evaluación y retroalimentación de los diversos procesos, propiciando dinámicas de diálogo, trabajo en equipo y construcción colectiva en los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

Con respecto al buen funcionamiento de las escuelas, Martínez y Mata (2004), expone una lista de factores que influyen y tienen una estrecha relación con la administración escolar. Los factores han sido clasificados en dos categorías: endógenos, es decir, los que se forman al interior del centro educativo, y exógenos, los que se forman por causas externas a la institución educativa y, además, ha añadido a estos últimos los factores contextuales.

Los factores a los que hace referencia el párrafo anterior, se exponen en la figura 1, factores endógenos y exógenos.

**Figura 1.**

*Factores endógenos y exógenos*



Figura 1. Factores endógenos y exógenos, Martínez y Mata (2004)

En consecuencia, estos factores influyen en la medida en que prevalecen en los centros educativos, y afectan el desarrollo de los programas, planes y proyectos; ya sea por falta de compromiso, empoderamiento, responsabilidad, actualización u otras situaciones, que

obstaculizan el buen funcionamiento institucional y el desarrollo normal de las actividades administrativas, pedagógicas, culturales y recreativas; por ende evitan el éxito escolar.

En este contexto de cambio constante, en donde el factor político, los cambios en la administración del MINEDUCYT y la carencia de continuidad de los planes diseñados en cada periodo; en contextos sociales y económicos muy vulnerables, es en el que el director precisa la construcción de proyectos educativos estratégicos que lleven al logro de objetivos de la comunidad educativa en la que se encuentra inmersa la escuela, vista ésta, como núcleo de cultura (MINED, 2009).

## **1.2 Enunciado del problema**

La Gestión administrativa, entendida como el conjunto de acciones orientadas hacia el logro de objetivos, desde hace décadas ha sido interpretada alejada de la realidad de la comunidad educativa; desconociendo lo que realmente hace un director y las estrategias que debe utilizar para el cumplimiento del propósito, por tal razón, las fases del proceso administrativo, iniciando con la etapa de planificación anual y su ejecución no se reflejan claramente en los procesos.

En este sentido, la problemática obliga a la reflexión sobre las causas que la originan, situación que conduce a la búsqueda de la respuesta del siguiente enunciado del problema:

¿Cuál es la incidencia de la gestión administrativa del director en la ejecución del Plan Escolar Anual de los centros educativos: Centro Escolar de Ciudad Arce, Centro Escolar Cantón La Reforma, Complejo Educativo Jutta Steiner de Toruño; del Municipio de Ciudad Arce, Departamento de la Libertad?

## **1.3 Justificación**

La gestión escolar es un elemento indispensable en el funcionamiento de los centros educativos, de ella depende en gran medida el desarrollo de un buen clima institucional, el accionar docente, del alumnado, padres de familia y comunidad educativa en general. La gestión escolar marca los ritmos de la planificación estratégica y organizacional de la institución, y el director es el encargado de darle vida a estas acciones en el desarrollo del Plan Escolar Anual (PEA).

Por otra parte, con base en los objetivos del Plan Social Educativo Vamos a la Escuela: “formar ciudadanos con juicio crítico, capacidad reflexiva e investigativa y con las habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos, que les permitan transformar la realidad social y valorar y proteger el medio ambiente” (MINED, 2009, p. 37). Se hace imperante la necesidad de indagar cuál es la relación existente entre la administración ejercida desde la dirección de los centros educativos y el logro de los objetivos perseguidos en la planificación estratégica y organizacional de la institución.

Del mismo modo, el tema de investigación conlleva a conocer el nivel de organización y planificación del director de los centros educativos sujetos de análisis, además de cómo ese nivel trasciende a la ejecución del PEA, en áreas como manejo y optimización de recursos y las diferentes gestiones necesarias para el buen funcionamiento de los centros educativos y la optimización del talento humano, de tal manera que las capacidades y habilidades de cada docente estén enfocadas en su área y función.

Esta investigación es de utilidad porque permite identificar los factores y estrategias de la gestión administrativa de los directores que inciden en la implementación efectiva del plan escolar anual, por consiguiente, en el desarrollo de los centros educativos.

De igual manera, el estudio genera beneficios para fortalecer el desarrollo administrativo en la ejecución del PEA en los centros escolares involucrados y otros que puedan tener acceso al documento.

En éste estudio, los beneficiarios son los directores de las instituciones educativas y toda aquella persona con cargos administrativos que puedan utilizar los resultados del mismo, para uso personal o colectivo, a fin de proporcionar insumos para retroalimentar y fortalecer el proceso de la gestión administrativa en relación con la implementación efectiva del Plan Escolar Anual, asimismo construir posibles propuestas de solución dando estrategias de mejora en los centros escolares a investigar.

## **1.4 Delimitación de la Investigación**

### **1.4.1 Delimitación espacial.**

La investigación referida a “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN EL PLAN ESCOLAR ANUAL” de los centros escolares seleccionados,

está comprendida en el Barrio El Rosario, Cantón La Reforma y Cantón Santa Lucía; del Municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad.

Para tener una ubicación geográfica, los centros educativos se evidencian en el mapa (ver anexo 1 Mapa de ubicación de los C.E.) (Google, s.f.).

#### **1.4.2 Delimitación temporal.**

Para el análisis de esta investigación, se tomó el periodo comprendido del año 2005 al 2018. Así mismo, el equipo investigador desarrolló el estudio de enero a julio del año 2019.

#### **1.4.3 Delimitación social.**

Los actores involucrados en el proceso investigativo son: Los directores, los profesores y alumnado de tercer ciclo, como también los miembros del Consejo Directivo Escolar CDE de los centros educativos, que tienen participación en el proceso de la gestión administrativa de las instituciones, cuyo involucramiento en las actividades del PEA es activa o pasiva dependiendo de las acciones que el centro escolar realiza.

Se puede afirmar que, a razón de la experiencia docente, la gestión administrativa de un centro educativo es tan necesaria e imprescindible por ser la fuente de todos los procesos que tienden a “planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar toda la institución con el fin de proporcionar seguridad razonable en la consecución de los objetivos y metas institucionales” (MINED, 2016, p.4). Con el propósito principal de elevar la calidad y los servicios educativos ofertados con responsabilidades compartidas.

Es por eso que el Plan Escolar Anual, es el proyecto que permite mejorar los aprendizajes de los estudiantes como una herramienta de planificación, el cual “contiene objetivos específicos y actividades para un año, los tiempos y las personas que las realizan, así como los recursos necesarios” (MINED, 2008a, p.8). Este plan debe de “orientarse de manera clara la planificación de las actividades anuales y su respectivo presupuesto que garantice los recursos y servicios necesarios para el logro de los objetivos” (MINED, 2013, p.4).

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

- ✓ Describir la incidencia de la gestión administrativa del director en la implementación del Plan Escolar Anual en los centros educativos: Centro Escolar de Ciudad Arce, Centro Escolar Cantón La Reforma, Complejo Educativo Jutta Steiner de Toruño; del Municipio de Ciudad Arce, Departamento de la Libertad.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- ✓ Identificar los factores de la gestión administrativa del director de los centros educativos para determinar la influencia en el desarrollo del Plan Escolar Anual.
- ✓ Describir las estrategias del área de gestión administrativa empleadas en los centros educativos que permiten la implementación efectiva del Plan Escolar Anual.

## **1.6 Preguntas de investigación**

- ✓ ¿Cuáles son los factores de la gestión administrativa del director que influyen en el desarrollo del Plan Escolar Anual en los centros educativos en estudio?
- ✓ ¿Cómo es la caracterización de las estrategias del área de gestión administrativa empleadas por el director que permiten la implementación efectiva del Plan Escolar Anual en los centros educativos de esta investigación?

# **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Marco Histórico

Con el fin de recabar información acerca de investigaciones realizadas relacionadas con la temática de la gestión administrativa del director y su incidencia en la ejecución del plan escolar anual, se indagó diferentes fuentes encontrando los resultados siguientes:

En el año 2017 Simbaqueba realizó una investigación cuyo objetivo era relacionar la calidad como centro de la gestión en el sector educativo concluye:

“La calidad como centro de la gestión en el sector educativo, exige una administración organizada y bien dirigida que, junto a la proactividad del gerente educativo, dará como resultado una comunidad satisfecha por un entorno mejorado a través del sistema de educación”. (p. 40)

Siempre en el mismo año pero en diferente contexto social, Alvarado y Morales realizan una investigación con el objetivo de diseñar un Modelo de Calidad de la Gestión Educativa para los Centros Escolares Públicos de El Salvador y entre sus conclusiones destacan que: Las deficiencias en el acompañamiento en la gestión de los centros educativos causa desmejora de la calidad en la gestión de estos, lo cual se ve retribuido en el desempeño de todo el centro educativo.

Para el año 2014 se llevó a cabo otra investigación dirigida por Ávila & Orantes cuyo objetivo era identificar las estrategias de la gestión administrativa que fortalecen su gestión institucional y entre las conclusiones elaboradas sobresale que:

“Aquellas instituciones que realizan una planificación estratégica y eficiente, tienen la oportunidad de ser guiadas de forma productiva y con iniciativas, en entornos cambiantes, permitiendo que las instituciones posean una conducta proactiva para la resolución de problemas y avanzar hacia una posición competitiva, lo cual favorece la proyección social”. (p.226)

Los antecedentes antes mencionados enriquecerán esta investigación sobre el papel de la gestión administrativa de los directores y la relación que tendrá en el desarrollo de los diversos proyectos, en este caso la incidencia que tendrá con la ejecución efectiva del Plan Escolar Anual.

Para describir la administración educativa, desde el Ministerio de Educación, así como la organización y las otras etapas de la gestión de la administración sobre el tema educativo en

El Salvador, es necesario anotar algunos hechos que demuestran la forma en que dicha administración fue presentada en su devenir histórico.

En este contexto, el carácter histórico administrativo del Ministerio de Educación, en la actualidad, Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, data desde la época de la independencia y el establecimiento de la República Federal de Centroamérica, los hechos que acontecían en el ámbito político impidieron la creación de una institución que administrara la educación, de hecho los logros más importantes en esa época se redujeron a la divulgación del Método Lancasteriano, se creó el primer Reglamento de Enseñanza, escuelas primarias en cada municipio y un sistema para seleccionar los maestros quienes eran evaluados por el tribunal competente (MINED, 2017).

De acuerdo con diferentes documentos revisados, en 1887, bajo el mandato presidencial del General Francisco Morazán se abolió el Método Lancasteriano y se introduce el sistema de grados progresivos, se incorporan más asignaturas. La autonomía como Ministerio surge en el año de 1939 junto a la reforma educativa del 8 de diciembre, En el año 1941 se promulga por primera vez una Ley Orgánica de Educación Pública que estructura la educación nacional en cuatro niveles (infantil, primaria, secundaria y profesional) de las cuales solo la primaria era obligatoria. En la década de los setenta relaciona y organiza la educación al programa de desarrollo económico impulsado por el gobierno. (MINED, 2017).

En ésta misma época, inicia la reorganización del sistema educativo, se planifica la educación y las dependencias, definiendo objetivos de la administración, en los cuales se infiere que no solo se orienta a enseñar y escribir, sino además formar personas para desempeñar labores que la sociedad demandaba. Se produce la segunda reforma educativa en el año de 1968 que establece el concepto de Educación Básica en tres ciclos, incrementando un año más al bachillerato y reduciendo cantidad de oficinas que dependían directamente del despacho ministerial. (MINED, 2017)

También, entre los años 80-82 se desconcentran las competencias a nivel ministerial y se establecen tres regiones: central, occidental y oriental; en 1991 nace el “Programa de Educación con participación de la comunidad” EDUCO, como un modelo de descentralización de la gestión educativa, implementado en las zonas rurales, siendo el 7 de diciembre de 1995, que por Acuerdo Ejecutivo No. 15-1991, del Ramo de Educación se crea e implementa la nueva estructura organizativa descentralizada del Ramo de Educación, que

trajo consigo el funcionamiento de “las catorce Direcciones Departamentales de Educación, que corresponden a los catorce departamentos de la división política territorial, que dieron inicio a principios de 1996 hasta la fecha. (MINED, 2017).

Cabe señalar que, la administración pública de un Estado orienta sus esfuerzos a la aplicación de directivas indispensables para el cumplimiento de leyes, en éste escenario, el modelo desconcentrado se fundamenta a partir de la delegación regulada de autoridad a niveles de decisión y gestión, que siguen estando políticamente sujetos o administrativamente subordinadas para tomar decisiones y las correspondientes responsabilidades implícitas.

Por su parte, el modelo descentralizado está asociado a la agilización administrativa autónoma escolar, es decir desburocratizar el proceso, ser eficiente, gestionar los conflictos, existe gobernabilidad, hay identidad regional, se tiene participación social y se distribuye el poder, entre otras características que suponen el éxito de la administración educativa; en otras palabras este modelo también traslada competencias a diferentes niveles de decisión porque su gestión es autónoma y con personería jurídica distinta, con lo que supone la toma de decisiones políticas y administrativas para asumir plenamente las responsabilidades.

En la administración educativa, entre los años 1999-2001, se impulsaron reformas para mejorar la calidad de la educación. Poniendo énfasis en las acciones de apoyo pedagógico para el docente, creándose la figura del Asesor Pedagógico, creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente y el Fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación, teniendo en marzo de 2005 el Plan Nacional de Educación 2021, pero en el periodo de junio 2009 a junio 2014, se lanza el Plan Social Educativo Vamos a la Escuela y una serie de programas sociales encaminados a beneficiar a la población estudiantil.

En junio del año 2014, aparece un nuevo el plan denominado Plan Nacional Educación en Función de la Nación 2014-2019, que contempla nueve ejes estratégicos orientados a alcanzar una enseñanza de calidad con inclusión y equidad social, desde una concepción integral del desarrollo humano, sin embargo en el año 2015 con el propósito de alinear la estructura orgánica a las nuevas estrategias institucionales, surge una nueva reestructuración, mediante Acuerdo No.15-0856 de fecha 2 de julio de 2015, donde se observan ajustes organizativos específicos, a fin de responder a los objetivos y metas, estructura que fue modificada según Acuerdo No. 15-0223 del 10 febrero de 2016. (MINED, 2017).

En la actualidad, el PEA (Plan Escolar Anual) es el instrumento que cada centro educativo salvadoreño que contiene el conjunto de acciones o actividades organizadas y cronogramadas, que la comunidad educativa debe realizar para lograr los objetivos propuestos en un periodo anual de trabajo. El PEA es el documento de planificación operativa a corto plazo. Es la concreción del Proyecto Educativo Institucional, como instrumento estratégico de desarrollo educativo de mediano y largo plazo, dentro del Centro Escolar (Moreno, Reyes y Rosa, 2012).

En éste mismo aspecto, cuando se habla del PEA, su historia se remonta en el año 1997, con el inicio de la reforma educativa y como parte de la descentralización Ministerio de Educación, se implementó tres modalidades de administración escolar en los centros educativos: ACE (Asociaciones Comunales para la Educación), CDE (Consejos Directivos Escolares) y CECE (Consejos Educativos Católicos Escolares) en donde se les delegó la gestión administrativa que responda a los intereses, necesidades y problemas del entorno (UNESCO, 2016).

En este contexto, el Proyecto Educativo Institucional es el instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar y el PEA es el plan que permite poner en práctica el PEI. Contiene objetivos específicos y actividades para un año, los tiempos y las personas que las realizan, así como los recursos necesarios. (MINED, 2008)

A éste respecto, los constantes cambios en las formas de concebir la administración educativa y la organización de la misma, han sido casi sistemáticos en los últimos quinquenios y no cabe duda que su estado responde a los intereses políticos con el afán de proponer mejoras al sistema y en consecuencia promover la mayor asistencia al mismo, dando cobertura e incentivando a la sociedad a través de proyectos específicos, como: Programa Nacional de Alfabetización “Educando para la vida” y Educación Inicial y Parvularia, entre otros.

## **2.2 Marco Legal**

### **2.2.1. Constitución de la República de El Salvador.**

Este documento es la norma fundamental del Estado salvadoreño, es la Ley Suprema del Estado, contiene los fundamentos de las instituciones y orienta su actuación, es decir que abarca el marco legal que alberga como techo jurídico macro a esta investigación. El artículo 53 establece que el derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión y el art 55 expresa que:

“La educación tiene los siguientes fines: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y propiciar la unidad del pueblo centroamericano” (p. 13).

### **2.2.2. Ley General de Educación.**

Otro de los fundamentos legales de la investigación, lo representa la Ley General de Educación reformada en 2005. El artículo Art. 65.- se lee: “Corresponde al Ministerio de Educación normar, financiar, promover, evaluar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional”.

En este mismo orden, el Art. 66 expone que la administración educativa tiene los objetivos siguientes:

a) Planificar, organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar, los servicios educativos y culturales.

b) Desarrollar e implementar estrategias de administración, basadas en la descentralización y la desconcentración, manteniendo la unidad de las y otras normas legales del Estado.

c) Establecer procesos y procedimientos que orienten el buen uso de los recursos disponibles.

d) Establecer un sistema de seguimiento y control administrativo-financiero, ya sea a través del Ministerio de Educación, o de servicios especializados que sean pertinentes.

De igual forma el Art. 67.- expresa que:

“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” (p. 10).

### **2.2.3. La Ley de la Carrera Docente.**

Esta ley reformada en el año 2006, es otro sustento legal importante, donde se encuentra que:

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.

En esta misma idea el Art. 49 evidencia que en todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar integrado por:

- 1) El Director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal;
- 2) Dos representantes de los educadores electos, en Consejo de Profesores; uno de ellos ejercerá la secretaria;
- 3) Tres representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quienes se elegirán en asamblea general de aquellos por votación secreta; uno de ellos ejercerá la tesorería; y,
- 4) Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del Consejo. En los centros de educación Parvularia y especial, el Consejo Directivo Escolar estará integrado por el director, dos maestros y tres padres de familia.

De la misma forma, el Art. 50.- expresa que El Consejo Directivo Escolar, tendrá las siguientes atribuciones:

- 1) Planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento;
- 2) Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos en que, de acuerdo con la ley sea necesario;
- 3) Iniciar ante la Junta de la Carrera Docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requerimientos que aquella le haga;
- 4) Hacer uso del sistema de recursos previstos en esta Ley en las diferentes instancias;
- 5) Agotada la vía administrativa prevista en esta Ley, ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contencioso administrativa;
- 6) Asignar las plazas de acuerdo con los fallos del Tribunal Calificador que le fueren presentados; y,
- 7) Las demás que determina la presente Ley (pp. 20-21).

#### **2.2.4 Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.**

Este instrumento legal desarrolla la correspondiente ley del mismo nombre, del cual se extrae artículo 36 del que se evidencian las atribuciones del Director relacionadas a esta investigación:

- 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) Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución.

e) Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores.

f) Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar.

g) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores y,

h) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones. (p. 9-10).

#### **2.2.4. La Ley de Ética Gubernamental**

Esta ley delimita su ámbito de aplicación y las definiciones de los cargos sujetos a ella: en el Artículo expresa que se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional. Asimismo, quedan sujetos a esta Ley en lo que fuere aplicable, las demás personas que, sin ser servidores públicos, administren bienes o manejen fondos públicos. También están sujetos los ex servidores públicos por las transgresiones a esta Ley que hubieren cometido en el desempeño de su función pública; o por las violaciones a las prohibiciones éticas a que se refieren el artículo 7 de la presente Ley.

En el Artículo 3, ésta Ley define los siguientes términos: función pública, funcionario público, empleado público, servidor público, fondos públicos, corrupción, particular, bienes, administración pública y conflicto de intereses (pp. 2-4)

Finalmente, las Normas Técnicas de Control Específico MINEDUCYT, Art. 1 inciso 2, establecen que son “aplicables con carácter obligatorio, a todas las Unidades Organizativas que lo conforman y sus servidores, así como en aquellas instituciones o entidades que no siendo gubernamentales, reciban recursos públicos, asignaciones, privilegios, participaciones, subvenciones o subsidios que se les traslade” (p.1). Donde incluye a los organismos CDE y CECE de administración escolar.

## **2.3 Marco Teórico**

Los centros educativos son estructuras en las que interactúan día a día una variedad de personas y entidades, las cuales mantienen relaciones laborales jerárquicas y entre pares; por tanto, se vuelven sistemas diversos.

Al respecto, Antúnez (2004), expone:

Reciben, además, múltiples demandas de la sociedad que dan lugar a tareas que corresponden a ámbitos diversos: académico, administrativo, de gobierno de la institución, etcétera. No obstante, resulta curioso constatar cómo las escuelas son unas de las pocas organizaciones en las que se observan a veces reticencias notables, cuando se plantea la definición de puestos de trabajo<sup>2</sup> o la especificación de funciones. (p.19)

Es en este sentido, la conducción del grupo se vuelve imperativa y surge la definición de cargos dentro de las instituciones, entre los cuales la gestión escolar (por medio de la función directiva, encargada de múltiples actividades administrativas, financieras, pedagógicas, entre otras); es uno de los principales aspectos a establecer, precisamente por ser la encargada de conducir el camino que el centro educativo debe seguir para llegar al logro de los objetivos.

### **2.3.1 Gestión Escolar**

La gestión administrativa escolar, contiene las etapas del ciclo completo de la administración y referida a la gestión escolar de los centros educativos en estudio en esta investigación, se puede afirmar que implica la consideración de acciones, tareas y funciones a cumplir por los administradores para lograr el cometido en la doctrina institucional.

En tal sentido, Antúnez (2004). Plantea que la gestión escolar se entiende como “el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de unos objetivos, que se desarrollan en las diversas áreas de actividad del centro y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de implementarlas” (p.52), implicando que los objetivos deben ser los generales de la educación y los propios de cada institución.

Bajo esta concepción, es el director de todo centro educativo sobre quien recae la conducción de la gestión escolar, para que ésta sea efectiva requiere que la figura del líder

tenga un conocimiento profundo de todas sus áreas, funciones y propósitos. También necesita asignar a los entes idóneos para desarrollarlas, es decir los líderes cuyas habilidades, destrezas y conocimientos estén relacionados con el tipo de acción que deberá desarrollar.

En el marco del Plan 2021, MINED (2008) determina que:

Gestión escolar es el conjunto de acciones pedagógicas –administrativas-financieras, organizativas y de evaluación- orientadas al logro de objetivos de aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas. En este contexto, se estableció que es efectiva, cuando la institución logra que sus estudiantes aprendan lo que deben aprender en el tiempo debido y con los recursos disponibles. (...), caracterizando la gestión escolar efectiva por ser:

- ✓ Democrática: todos los miembros de la comunidad educativa cuentan con información, se les consulta, se les involucra en la toma de decisiones. Además, debe solicitar rendición de cuentas por los resultados.
- ✓ Integradora: vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y evaluación.
- ✓ Sistemática: orientada por medio del PEI y el PEA e implementando procesos de evaluación 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, materiales y financieros.
- ✓ Eficaz: logra los objetivos propuestos en su proyecto educativo (pp.8-9).

Por otra parte, el Programa Social Educativo MINED (2009) expresa que “La Reforma Educativa y el Plan 2021 han abundado en la exposición, difusión, discusión y consulta de sus aspectos puramente formales, y de temas operativos y administrativos, que son de suyo importantes pero que no son definitivamente lo esencial.” (p. 30).

En este sentido, el programa Social Educativo retoma elementos del Plan 2021 y percibe la escuela desde una perspectiva de inclusión, en donde los cambios en la educación representen participación de la comunidad completa y agrega los elementos necesarios en el rediseño de los centros educativos, definiendo la gestión escolar como:

El conjunto de acciones pedagógicas, administrativo-financieras, organizativas y de evaluación orientadas al rediseño del aula y la escuela que favorezcan la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno y la integración comprometida de la comunidad comprometida de la comunidad como núcleo de cultura para el desarrollo integral del estudiantado. (MINED, 2014, p.65)

Lo expuesto, evidencia los planes desarrollados en los últimos diez años por el Sistema Educativo Nacional de El Salvador; cuyos enfoques y líneas estratégicas se implementan en las escuelas, en la medida en que los lineamientos descienden y son conocidos por los equipos docentes a través de canales establecidos por el organismo rector y llegando hasta los centros educativos por medio de los directores, en la mayoría de los casos.

### ***2.3.1.1 La función directiva***

El rol principal del director de un centro educativo es conducirlo hacia el logro de objetivos y metas.

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 unas determinadas acciones, que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos. (Antúnez, 2004, p.24)

Esta noción puede ser confundida, ya que tradicionalmente dirigir evoca una implicación de autoritarismo, arbitrariedad, control, entre otras concepciones erradas que se visualizan al referirse a la función directiva. Así mismo, influir puede significar persuadir a las personas para que éstas hagan lo que otra desea; siendo esa una idea diferente a la labor directiva, ya que esta debe estar orientada al desarrollo de procesos democráticos en el interior de las instituciones.

En tal sentido MINED (2016) expone que:

La capacidad de delinear los recursos del territorio, de leer las necesidades y las oportunidades, es una competencia fundamental de todas las figuras educativas,

desde el director, (...). Hay algunas temáticas entre las cuales la opinión de directores y docentes aparece no totalmente homogénea, (...). Surge, entonces, la necesidad de desarrollar un trabajo interno en la escuela que facilite la sinergia de acciones entre los diferentes recursos humanos presentes. (p.14)

Lo anterior, implica que el profesional a cargo de la dirección de un centro educativo, precisa tener las competencias para ejercer efectivamente esta función y lograr confianza desde el inicio entre el colectivo docente y luego hacia la comunidad ampliada sobre el trabajo que se realiza en la institución, encontrando los apoyos necesarios y oportunos en el territorio, por el conocimiento de la problemática y los beneficios que posee de la realidad.

Sin aclarar satisfactoriamente ¿Qué hace el director?, Antúnez (2004), expresa que:

“se vuelve difícil definir cómo debe llevarse a cabo esta función, cuáles son los procesos que le competen, qué estrategias debe utilizar para que el trabajo interno cree simbiosis principalmente entre el talento humano que labora en la institución, como también, entre todos los estamentos de la comunidad educativa; de igual forma: qué herramientas puede utilizar para desempeñar su rol eficientemente”... expone que al igual que en los demás sectores, se cree que también en el ámbito de la educación escolar existe una relativa ignorancia respecto a la naturaleza del trabajo directivo, (...). Poca cosa se ha hecho por conocer qué hacen, por qué y cómo hacen las cosas los directores escolares. Como consecuencia de este desconocimiento se puede llegar a construir visiones idealizadas de la dirección escolar o, por el contrario, imágenes catastróficas llenas de incidentes desagradables y fracasos. (p.33)

Del mismo modo, la comunidad educativa precisa tener claridad de las funciones del director, ya que es la beneficiaria directa de los servicios que brindan los centros educativos y la primera evaluadora del trabajo desempeñado en ellos, en todos los ámbitos. En tal caso, el director requiere conocer y aplicar todas las herramientas que la teoría administrativa le proporciona.

En la idea anterior Antúnez (2004), con relación a la diversidad de pensamiento y visión de la función directiva sostiene que. “La dirección no es un ejercicio sencillo, en tal caso para

entenderlo hay que considerar también a las personas, las culturas, las micro políticas de la institución y a otros elementos, tan importantes como la estructura” (p.36).

No obstante, el MINED (2008), en el marco del Plan 2021, estableció el perfil de la persona que desempeña el rol de director y la manera en la que debe ejercer su responsabilidad, así mismo, qué competencias requiere como responsable de la gestión escolar, para que esta sea efectiva y como es la forma en que debe ser su liderazgo; todo ello, con el propósito que la comunidad educativa esté convencida que los estudiantes aprenderán. Las teorías sobre las funciones directivas se exponen en la siguiente tabla 1.

**Tabla 1.**

*Teorías sobre las funciones directivas*

<b>AUTOR</b>	<b>TEORÍA</b>
<b>Teoría clásica de Fayol, H. (1916)</b>	El directivo organiza, coordina, planifica y controla.
<b>Visión folclórica de Minstzberg (1975)</b>	Hay una gran diferencia entre lo que se dice y se cree que los directivos hacen (folclore) y lo que hacen de verdad en su trabajo diario (hechos).
<b>Visión mitológica de Bolman y Deal (1987)</b>	Los directivos son actores racionales que utilizan la mayor parte de su tiempo planificando, organizando, coordinando y controlando actividades de sus subordinados.
<b>Varias teorías: Hall, Mackay y Morgan (1986), Stegö y Alehanmmar (1990), Hopes, (1986), Gimeno (1995), ...</b>	Los directivos escolares desarrollan una actividad intensa que se caracteriza por ejecutar un gran número de tareas, muy variadas, realizadas en períodos cortos de tiempo, muy fragmentadas.
<b>Teoría de Kotter (1982)</b>	Los directivos en pocas ocasiones toman sus decisiones siguiendo pautas y esquemas racionales.

Fuente: Antúnez, 2004, p.35.

### **2.3.1.2 Planeamiento**

La elaboración y ejecución de los documentos de planificación estratégica y operativa es responsabilidad del director, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y la comunidad en la que está inmerso el centro educativo, siendo El Plan Escolar Anual (PEA) el documento que guía las acciones en cada año lectivo.

El Planeamiento institucional: es una herramienta que le facilita al centro educativo trabajar en dos niveles: a) el estratégico, en la construcción participativa del Proyecto

Educativo Institucional (PEI) para un período de cinco años; y b) el operativo, para la implementación, con el Plan Escolar Anual (PEA). Se pretende que dichos planes sean elaborados con la participación representativa de toda la comunidad educativa y los sectores que la conforman.

El Programa Social Educativo introduce un elemento de planificación estratégica, orientado en el documento: Orientaciones sobre la Propuesta Pedagógica, enuncia:

El Salvador ha empeñado esfuerzos en los últimos años para ir conformando en los Sistemas Integrados de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno un ejercicio reflexivo / proyectivo que lleve a la comunidad educativa a plantearse los itinerarios a seguir, con vista a la mejora de la calidad de educación que dichas instituciones brindan. De esta experiencia, otras instituciones educativas, que por el momento no forman parte de un sistema integrado, han retomado la iniciativa y han realizado el mismo tipo de ejercicio, denominado de varias formas, llegando a aceptarse mucho más entre ellas el nombre de “Propuesta Pedagógica – (PP)”. (...)

(...) Se reconoce que la PP suele ser asumida como el planeamiento estratégico del quehacer pedagógico de una institución educativa o de un Sistema Integrado, visionado en el presente, pero con un horizonte de futuro; por ello es que, llegado el momento de formularla o revisar la vigente, no solo debe contemplarse el aquí y ahora, sino también el futuro educativo que se anticipa y las exigencias educativas del mundo que está por venir. Esto requerirá, sin duda, una comunidad educativa y, dentro de ella, un profesorado altamente calificado y comprometido con la educación de calidad que sus estudiantes han de desarrollar en el ámbito escolar. (MINED, 2016, p.3)

Las ideas expuestas, permiten formular la pregunta: ¿Qué ocurre con el Plan Escolar Anual? En el marco de las escuelas que pertenecen a un sistema integrado (SI), el documento a elaborar y desarrollar es el Plan Operativo Anual; sin embargo, en aquellas que no forman parte de un SI, el Plan Escolar Anual sigue vigente. La planeación educativa tiene la tarea de identificar y estipular los recursos con los que cuenta la escuela y las oportunidades, éstos irán explícitos en el PEA.

Por tanto, el Plan Escolar Anual 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. Esto debe ser coordinado por el equipo de gestión, liderado por el director, y todas las acciones que en él se plasmen, resultarán significativas en la medida en que la comunidad educativa participe en su elaboración y ejecución.

### **2.3.1.3 Organización**

Lo esencial y característico del quehacer organizativo es la mejora dirigida en primer lugar al centro escolar y luego al contexto social, por lo que la gestión administrativa necesita preocuparse y operar persiguiendo continuamente este fin.

Al respecto Gairín (2004) expone que. “La organización de los centros educativos sólo tiene sentido si se dirige a la mejora, (...) busca mejorar los procesos de interrelación dados en las organizaciones y orientar el cambio para buscar la mayor efectividad posible” (p.9).

De igual forma, Gairín (2004), establece cuatro ámbitos en los procedimientos de mejora durante la fase de organización así, primero, determinación de responsables de cada proceso; segundo, estipulación de los pasos; tercero, designación de acciones a personas implicadas, y, cuarto, asignación de recursos disponibles. Lo anterior, en relación con las implicaciones que tienen las personas o grupos, que trabajan con temas concretos en el área organizativa.

Con respecto a este tema, MINED (2008), define la organización escolar “como un proceso administrativo orientado a dinamizar y optimizar los recursos institucionales para que los estudiantes aprendan”. (p.15) Lo anterior, supone que cada decisión que se tome en la institución y toda actividad que se pretenda realizar, no debe ser por sí misma, si no, verse siempre como un medio para el logro de aprendizajes en el estudiantado.

Dentro de este marco, se amplía el concepto y se agregan aspectos como la coordinación de los medios materiales y las personas adecuadas, así mismo se observa como un proceso mediante el cual las instituciones educativas “se ordenan para favorecer los aprendizajes de los estudiantes, optimizando recursos, preparando condiciones para lograr sus objetivos, donde se desarrolla el trabajo de profesores y alumnos generando un ambiente agradable para el aprendizaje” (MINED, 2008b, p.6).

De igual forma, es importante definir para qué se utiliza la organización en un centro escolar, a quienes compete realizarla, cuáles recursos son los que requieren ser ordenados, los aspectos a considerar que sean garantes de procesos efectivos, delimitar las áreas de la vida de

un centro educativo que necesitan esta intervención, y cómo, el director se encargará de desarrollarla de manera pertinente; esta fase indispensable en todo proceso administrativo.

Al respecto, construye la propuesta de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (EITP) y lo transforma a su vez en Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (SI EITP) cuyos fundamentos organizativos tienen tres componentes: el pedagógico, territorial y de organización.

Finalmente, el Programa Social Educativo MINED (2016), plantea que “El componente de organización contempla la creación de una nueva estructura organizativa para mejorar la gobernabilidad y la gestión escolar, liberándose la escuela de la burocracia administrativa y centrándose con mayor énfasis a la mejora de los aprendizajes” (p.102).

Sin embargo, los aspectos antes descritos, aún están difundiendo en la generalidad del sistema educativo; a pesar de que los documentos como el Programa Social Educativo llevan más de cinco años desde su publicación; no obstante, la organización de la escuela irá siempre articulada con el modelo educativo que se esté visualizando en cada plan estratégico del Ministerio de Educación en función del ciudadano que se pretende formar.

#### ***2.3.1.4 Dirección***

El rol que desempeña la dirección de un centro educativo se vuelve fuertemente necesario para que la institución tenga éxito, es decir, logre sus objetivos y metas, con el propósito de encaminarse en mejorar continuamente. Vinculado a la definición de función directiva, se requiere establecer con claridad el concepto de dirección, reconocer el perfil del director y las funciones que le competen en el ejercicio de su cargo.

En este sentido, se entiende por dirección escolar como:

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. (MINED, 2008c, p.6)

Además, MINED (2008c) determina como características de la dirección escolar efectiva:

- a) Tener claridad de propósito, porque sabe a dónde desea llegar mediante el plan estratégico

y plan operativo; b) ser participativa, involucrando a todos los estamentos de la comunidad educativa; y, c) ser efectiva: logrando que sus estudiantes aprendan para tener probabilidades de éxito en la vida. Para lograr la construcción de una cultura institucional con metas precisas y procesos transparentes.

### ***2.3.1.5 Normativas***

En todo ámbito en el que interactúan personas, se requiere del establecimiento de pautas para que la convivencia no se convierta en un caos, MINED (2008d), insta las disposiciones “para que los procesos pedagógicos se desarrollen con visión y acciones compartidas por toda la comunidad educativa, en ese contexto, las normas claras, concertadas y asumidas por todos juegan un papel determinante para lograr ambientes propicios para los aprendizajes” (p.3).

Como se ha enumerado en el marco legal de este documento, se parte de la Constitución de la República, para la construcción de la “Normativa de funcionamiento institucional”, y las leyes y normativas siguientes: Reglamento interno del Órgano Ejecutivo, Ley General de Educación, Ley de la Carrera Docente, Reglamento de la Ley de La Carrera Docente, Ley de Ética Gubernamental, Normas Técnicas de Control Interno Específicas y Disposiciones Generales del Presupuesto.

Es pertinente, para esta investigación, el estudio de las normas de gestión institucional relacionadas con el planeamiento del centro educativo y la organización escolar, de igual manera las normas de evaluación institucional referidas al seguimiento y evaluación. El marco legal vigente en el Art. 93 de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, MINED (2006), instituye que los centros educativos “deben tener un Proyecto Educativo Institucional (PEI)” (p.13).

Este documento legal, en el mismo artículo determina que la operativización del PEI se da mediante la elaboración y ejecución del PEA y el Proyecto Curricular de Centro PCC. Tanto PEI y PCC, en la actualidad se tienden a sustituir por la Propuesta Pedagógica PP, que es el modelo de planificación institucional propuesto, sustentado en el rediseño de la escuela y el aula, planteados en el Programa Social Educativo “Vamos a la Escuela”

De igual manera, MINED (2008d) define que la estructura organizativa de los centros oficiales estará integrada por: Director, subdirector, profesores y el organismo de

administración, la cual debe estar definida en el organigrama institucional y donde quede explícita la dependencia jerárquica; expresa también que el director depende técnica y administrativamente de la Dirección Departamental de Educación, todo el personal, subordinado del director y en ausencia de él, el subdirector le sustituye.

En relación con los Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE), MINED (2008d) constituye que:

“se rigen según convenio de cooperación administrativa entre el Gobierno de El Salvador y la Iglesia Católica; (...) dependen en lo técnico y en lo educativo del MINED y en lo administrativo de la Diócesis, su jerarquía está compuesta por el director, subdirector y educadores. En todo centro educativo, en ausencia del director será el subdirector quien lo sustituya”. (p.9)

En relación con el área financiera las normativas indican:

El archivo financiero lo integran: libros de ingresos y gastos, libros de bancos, conciliaciones bancarias, planes de compras, comprobantes de compras (recibos, facturas, estados financieros, cotizaciones, cuadro de análisis técnico y financiero, acta de adjudicación, orden de compra, acta de recepción de bienes, chequeras, entre otros), liquidaciones, etc. Estos archivos deberán llevarse separados por fuente de ingresos: transferencias MINED y otros ingresos. (MINED, 2008d, p.23)

Finalmente, MINED (2008d) determina que las normas de evaluación institucional y el seguimiento, se deben integrar en el planeamiento anual, en función de los indicadores educativos, el desarrollo de la evaluación interna y la asistencia técnica. Precisa medir los indicadores educativos desde la perspectiva de las áreas de estadísticas educativas, procesos pedagógicos y procesos de gestión, estos últimos incluyendo liderazgo, participación, organización, normas, beneficios y presupuesto escolar.

### **2.3.2 Plan Escolar Anual (PEA)**

El método que permite operativizar la planificación estratégica de los centros educativos se denomina Plan Escolar Anual, en el artículo 12 de la Ley General de Educación (1996), se dispone que el MINEDUCYT establezca las normas y mecanismos necesarios para organizar

las áreas de gestión escolar; y, el PEA es el documento que permite ésta organización, determinando las acciones que lleven al logro de los objetivos institucionales.

Entonces, ¿Quién lo ejecutará? ¿Cuándo? ¿Qué se necesitará? ¿Cuánto será el costo? Y ¿Cómo se financiará? Son preguntas que necesariamente habrá que responder, en relación con cada acción que se plantee. Acciones, que demandan ser visualizadas como medios para lograr los objetivos y metas, así mismo, que su diseño y programación, sea sean producto de análisis y decisiones colegiadas, en donde la comunidad educativa esté representada.

Para ello, MINED (2008a), presenta una matriz para integrar todos los componentes que responderán a las preguntas anteriores: Objetivos, Actividades, Responsables, Fechas, Recursos, Costo estimado y Fuente de financiamiento, ver tabla 2.

El seguimiento y evaluación del PEA, generalmente se propone para el mes de octubre, para luego ser elaborado y aprobado en noviembre y presentarlo a la comunidad al inicio del siguiente año lectivo. El ministerio expresa que “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” (MINED, 2008a, p. 35).

**Tabla 2.**

*Matriz de integración del PEA*

**Objetivos específicos:**

Actividades	Responsable	Fechas		Recursos	Costo estimado	Fuente de financiamiento
		Inicio	Finalización			

Fuente: Equipo investigador Adaptación (MINED, 2008a, p. 36)

### **2.3.2.1 Objetivos**

Para saber hacia dónde se encamina un centro educativo, requiere conocer de dónde viene, cuáles son sus antecedentes y estar ampliamente caracterizado; el PEI y/o la PP, son documentos de planificación estratégica que contienen ésta información. El proceso para la elaboración de objetivos específicos del PEA, parte de ellos.

En este sentido, MINED (2008a) indica que en primer lugar se deben tomar en cuenta los acuerdos del plan estratégico institucional, establecidos de manera consensuada, luego establecer los objetivos y escribirlos en la matriz de integración, para luego, encontrar los medios para lograrlos; asignar responsabilidades, determinar tiempos de ejecución y los recursos necesarios.

### **2.3.2.2 Actividades**

Las actividades del Plan Escolar Anual, son los medios para lograr los objetivos y han de visualizarse como tal, MINED (2008a) expresa que por cada objetivo específico se debe formular la pregunta: ¿Qué actividades se deben hacer para lograr los objetivos específicos del PEA? Y para responderla se toma como punto de partida los acuerdos de gestión, las actividades mencionadas en el calendario escolar y las actividades que se hacen todos los años como parte del funcionamiento institucional.

También se necesita, según MINED (2016), tomar en cuenta las fechas de inicio y finalización del año escolar, el inicio y finalización de clases y los periodos de evaluación de los aprendizajes. Todo lo anterior, debe tener sus bases en el Programa Social Educativo “Vamos a la Escuela” y específicamente en el rediseño de la escuela y el aula. De igual manera, incluir la garantía del goce de los derechos de la Niñez y de la Adolescencia.

### **2.3.2.3 Responsables**

La asignación de responsables para cada actividad, demanda conocer las habilidades y destrezas del equipo docente, del personal administrativo, de los directivos, de los estudiantes; con el propósito de optimizar el capital humano con que cuenta el centro educativo. Al tener definido quien realizará cada actividad, se sistematiza en la matriz de integración del PEA; MINED (2008b), es el director el encargado de coordinar este proceso, junto con el equipo de gestión.

En este sentido, la Ley de la Carrera Docente (2006), en los artículos 30, 31 y 32, establece los derechos, obligaciones y prohibiciones de los docentes, entre los que se halla el obedecer las instrucciones que reciban de sus superiores en lo que concierne al desempeño de su trabajo, el legislador prevé esta situación y apoya al director en la labor de asignar funciones y responsabilidades y que ello, no entre en conflicto principalmente con el equipo docente.

#### ***2.3.2.4 Presupuesto***

Según Acuerdo N° 15-0026, presupuesto escolar es: 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.” (MINED, 2013a, p.6). Esta definición incluye el fondo proveniente del rubro: Otros Ingresos de los centros escolares; de igual forma, no importa la procedencia de los fondos, éstos deberán administrarse bajo lineamientos del acuerdo antes mencionado.

Entonces, ¿Cuál es el objetivo de estas transferencias? Al respecto MINEDUCYT determina los componentes, áreas, rubros y normas de inversión; así mismo, indica que:

Las inversiones realizadas por el organismo deben estar vinculadas directamente a las metas y proyectos establecidos en el Plan Escolar Anual y al Presupuesto del Centro educativo, deben ser acordes con el presente instructivo y además considerando los principios de racionalidad, austeridad y transparencia en el uso de los recursos financieros. (MINED, 2013a, p. 9)

Lo anterior, aclara que estas transferencias están vinculadas directamente al PEA y a la realización de sus actividades y por ser recursos del Estado, en el momento en que ingresan a las manos del Organismo de Administración, están sujetos a todos los procedimientos de control y leyes vigentes; con el objetivo que se utilicen para financiar únicamente, los proyectos diseñados en el PEA y sólo en situaciones emergentes y bajo la responsabilidad del CDE, se podría modificar.

### **2.3.3 Estrategias en el área de Gestión Administrativa**

El presente estudio toma cinco tareas que desarrollan los directivos escolares, presididos por el director, de los siete grupos propuestos por Antúnez (2004), quien las concentra en

conjuntos de roles, expone que un rol abarca un grupo de patrones conductuales o de comportamientos, a su vez, estos comportamientos se convierten en estrategias para la consecución de objetivos. Estas son: Innovación, relaciones interpersonales, contingencia, comunicación y gestión de recursos.

Orienta que se realicen de la forma siguiente:

- ✓ **Innovación:** El directivo actúa como promotor del cambio, sugiriendo ideas innovadoras para mejorar la institución escolar. Al mismo tiempo, se convierte en informador entre los diferentes agentes que forman el equipo docente, especialmente hacia el nuevo profesorado.
- ✓ **Relaciones interpersonales:** dentro del apartado encontramos dos tipos de tareas:
  - **Internas:** Que reúnen aquellas conductas y tareas relativas a las relaciones que se desarrollan dentro del marco de la Institución educativa. Comprende las tareas de relaciones humanas y de atención a las personas del equipo.
  - **Externas:** Que se refieren a las tareas derivadas de las relaciones o redes de relaciones que mantiene el directivo con otras personas o grupos de personas ajenos a la institución escolar. Se incluyen en este rol una gama de tareas que se refieren a las actividades de intercambio. El directivo da algo con el fin de recibir también, a cambio, algo que es considerado útil o satisfactorio para la organización.
- ✓ **Contingencia:** Tiene que ver con tareas relacionadas con los hechos y acontecimientos cotidianos que tienen lugar en una organización, que se sabe, se producirán en algún momento, pero que no se puede prever exactamente cuándo. Incluye las tareas que ayudan a movilizar al directivo para resolver problemas no siempre relacionados con cuestiones estrictamente pedagógicas. Se reúnen al mismo tiempo, tareas relativas al mantenimiento de la organización, en su acepción más material y mecánica. Actividades administrativas puras que, en ocasiones hay que desempeñar por falta de efectivos.
- ✓ **Comunicación:** Resume las acciones que implican ir a buscar información, recibirla, difundirla internamente y hacia el exterior.

✓ Gestión de recursos: El directivo escolar está desempeñando este rol cuando interviene promoviendo la adecuada administración y uso del edificio, el mobiliario y el material de uso didáctico.

Agrupar tareas que son consecuencia de la utilización de los márgenes de autonomía en la gestión financiera de que pueden disponer las escuelas. (Antúnez, 2004, p. 39)

Cada una de estas tareas o estrategias, las realiza el director en los diversos momentos de la ejecución del Plan Escolar Anual, necesita estar preparado para ellas, conocerlas y aplicarlas con uso ético y de manera democrática en función de las necesidades e intereses de la escuela, promoviendo y velando porque su gestión sea participativa, dinámica, reflexiva, promotora de cambios, motivadora, auto evaluadora y sobre todo transparente.

### **2.3.4 Implementación del Plan Escolar Anual**

Los tiempos establecidos para diseñar, elaborar y aprobar el Plan Escolar Anual, inician en el mes de octubre de cada año lectivo. Una vez realizado este proceso, el PEA del siguiente año, está listo para implementarse, no sin antes haber sido presentado por el Organismo de Administración Escolar con la orientación del equipo de gestión, a la comunidad educativa. Según MINED (2008a), como ya se señaló en el apartado 2.3.2 del presente estudio.

Durante la presentación pueden surgir ideas, opiniones, aportes o decisiones que toma la comunidad educativa, esto en el marco ideal de democracia que los planes educativos se proyectan tener. Este trabajo, pretende identificar cuáles de las estrategias enunciadas en el apartado anterior, utiliza el director para lograr que la implementación del Plan Escolar Anual que desarrolla en el centro escolar que dirige lleve al logro de los objetivos propuestos en un año.

#### **2.3.4.1 Control**

El director, como principal responsable de implementar el Plan Escolar Anual, informa a la comunidad educativa durante tres momentos en el transcurso del año escolar: al inicio, para presentar la planificación estratégica y establecer el calendario de reuniones; a la mitad del año lectivo, para informar sobre los avances y sobre decisiones tomadas que garanticen su cumplimiento y al finalizar el periodo de clases, para evaluarlo y rendir cuentas.

El Ministerio de Educación, en su documento: Guía para la elaboración del PEI y PEA, puntualiza la forma de desarrollar el control del documento PEA de la siguiente forma: “El seguimiento y evaluación del PEA es la revisión del avance en la realización de las actividades y así tomar la decisión de agregar o quitar actividades. También es revisar el logro de los objetivos específicos (...) y las dificultades encontradas. Se nos recomienda que el seguimiento se haga en mayo y en septiembre o cuando se considere oportuno; y la evaluación en octubre”. (MINED, 2008, p. 39)

Es importante tener en cuenta, que los objetivos específicos a los que se les dará continuidad, serán la base para la construcción del Plan Escolar Anual del siguiente año; así como, para hacer ajustes, cuando sea necesario, a los acuerdos pedagógicos y de gestión del plan estratégico. De igual manera, dar seguimiento al PEA permitirá verificar la medida en la que la ejecución de las diversas actividades programadas ha contribuido al logro de mejores aprendizajes en el estudiantado.

#### ***2.3.4.2 Efectividad***

El documento de sistematización del Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, con respecto a la efectividad, expresa:

El Plan Social Educativo en su cuarta línea estratégica, “Fortalecimiento de la gestión institucional y curricular en los centros educativos”, plantea como objetivo “fortalecer la participación y las capacidades de la comunidad educativa en la gestión escolar para propiciar una cultura institucional democrática con responsabilidades compartidas que propicie mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes”. Esta transformación a la que se aspira, impone transitar desde un modelo de administración escolar muy enraizado en el pasado, hacia un modelo lanzado hacia el futuro, es decir, la gestión escolar. (...) En gestión escolar, se utilizan tres términos para cualificar la calidad: eficiencia, eficacia y efectividad.

- ✓ La eficiencia es la calidad en el uso de los recursos disponibles y las interacciones personales producidas en función de las particularidades y la diversidad de problemáticas del estudiantado. Las escuelas son eficientes si el criterio para tomar decisiones pone en el centro a los estudiantes y las oportunidades que se construyen

para ellos. Esto requiere el uso justo, transparente y adecuado de los recursos financieros y materiales, el tiempo, y los procesos para optimizarlos. Asimismo, el talento humano debe estar dispuesto a dar lo mejor de sí.

- ✓ La eficacia se refiere al uso exitoso de todas las oportunidades que existen para modificar, de manera relevante y significativa, la vida de los niños y jóvenes que asisten a la escuela. Esto implica empeño y compromiso en el cumplimiento de los objetivos institucionales y educativos que la escuela se ha propuesto alcanzar. La eficacia se logra cuando se tiene eficiencia y efectividad.
- ✓ La efectividad permite que el estudiantado logre un alto nivel de aprendizaje en cuanto al dominio de destrezas básicas, ocasiones para la construcción de un auto concepto positivo sobre sí mismo y los espacios para desarrollar una adecuada capacidad para relacionarse socialmente, incluyendo la habilidad para comunicarse con una actitud de respeto y consideración hacia los otros. La efectividad supone la eficiencia y la eficacia para alcanzar logros de aprendizaje en el estudiantado. (MINED, 2016, p. 105)

En síntesis, el desarrollar las actividades del Plan Escolar Anual efectivamente, siguiendo los lineamientos emanados del Ministerio de Educación como ente rector del sistema educativo salvadoreño, conducirá a los centros escolares al éxito escolar, es decir, el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes, que les sirvan para la vida; todo esto, dirigidos eficientemente por el personaje sobre quien recae esta grandiosa responsabilidad: el director.

# **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

La metodología que se empleó para esta investigación tiene un diseño de tipo no experimental, pues se trató de investigar el fenómeno sin realizar manipulaciones deliberadas de las variables y únicamente se observó en su ambiente natural. Así mismo fue del tipo transeccional o transversal ya que la recolección de datos se realizó en un solo momento pues se pretendía describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y específico (Sampieri, 2010).

### **3.1 Tipo de Investigación**

Para realizar la investigación se retomaron las características que corresponden a los estudios de tipo descriptivos y también las del tipo explicativo, ya que el primero busca especificar las propiedades, características y los perfiles, grupos, comunidades de las personas que participan en la investigación o de cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refiere (Sampieri 2010).

El segundo tipo de estudio tiene un alcance que va más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; puesto que está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Por lo tanto, desde la perspectiva descriptiva y explicativa, se da respuesta a las preguntas de investigación bajo la relación o comportamiento entre las variables gestión administrativa y ejecución del Plan Escolar Anual, así mismo, se recabó y analizó las características y otros aspectos relevantes presentes en ambas variables y sus indicadores.

### **3.2 Método de Investigación.**

En ésta investigación se emplearon los métodos deductivo e inductivo, bajo los cuales se procesaron los datos cuantitativos y cualitativos implícitos en cada etapa del presente estudio, ya que a través de los análisis se da respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el capítulo I, características y otros rasgos importantes del tema a analizar, Es decir que los datos recolectados se analizaron sobre la base principal de las variables, teniendo presente que esta condición corresponde a lo cuantificable.

De igual manera se identificaron la naturaleza de la realidad del estudio, su sistema de relaciones y su estructura para establecer la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a la población donde se ubica la muestra de la investigación para finalmente dar una explicación de los hallazgos y resultados obtenidos.

### **3.3 Enfoque de la investigación**

La investigación que se asume tiene una estructura que combina los enfoques cuantitativo y cualitativo por lo que su realización se considera dentro de un enfoque mixto, el cual se puede interpretar como un tipo de estudio donde se mezcla o combinan técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio.

Es mediante esta combinación de enfoques que se obtienen los datos recolectados y analizados sobre las variables que dan respuesta a las preguntas de investigación considerando las técnicas e instrumentos que mejor se adapten desde lo cuantitativo y lo cualitativo.

Respecto a la integración de ambos enfoques, Sampieri (2010) describe que. “La investigación cualitativa comprende y profundiza en los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 364). Es decir, que busca responder el “por qué”, mientras que con el enfoque cuantitativo que busca medir con precisión las variables sujetas a estudio para dar respuestas al “cuál, dónde y cuándo”.

### **3.4 Población**

Los sujetos de ésta investigación fueron seleccionados en el municipio de Ciudad Arce, los cuales pertenecen desde el año 2017 a la comunidad educativa, en cualquiera de los 3 centros escolares elegidos y que a la fecha del estudio deberán estar activos, fungiendo en los distintos roles dentro del Centro Escolar.

En cuanto a la población, esta se define como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” Sampieri, Fernández y Baptista (2006) Por lo cual, la población para esta investigación involucrará a los miembros de la comunidad educativa de tres centros escolares del distrito 0506 del municipio de Ciudad Arce Departamento de La Libertad, Centro Escolar de Ciudad Arce (Centro 1), Complejo

Educativo Jutta Steiner de Toruño (Centro 2) y Centro Escolar Cantón La Reforma (Centro 3).

La población total se conformó por 1 Asesor Técnico Pedagógico, 18 padres o madres de familia pertenecientes al Consejo Directivo Escolar (CDE), 3 directores, 5 subdirectores, 63 docentes, 524 estudiantes de tercer ciclo. Distribuidos, en la tabla 3 población, de la siguiente forma:

**Tabla 3.**

*Población*

Centro Escolar	Asesor Técnico Pedagógico	CDE	Director	Sub directores	Docentes	Estudiantes tercer ciclo
C.E. de Ciudad Arce		6	1	1	20	155
C.E. Jutta Steiner de Toruño	1	6	1	2	32	296
C.E. Cantón La Reforma		6	1	2	11	73
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>63</b>	<b>524</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las estadísticas de los centros escolares en estudio. 2019.

### 3.5 Muestra

De la población descrita en el numeral anterior, se tiene que la muestra a utilizar estará conformada por Asistente Técnico Pedagógico, director/a y subdirector/a en su totalidad, del sector docentes se retomará el 100% del tercer ciclo, el 100% de padres de familia miembros del CDE propietarios y del total de estudiantes de tercer ciclo se tomará por el criterio del equipo de investigación, el 20% de cada centro escolar en estudio, teniendo que la muestra en su totalidad estará conformada como se evidencia en la tabla 4, muestra, siguiente:

**Tabla 4.***Muestra*

Centro Escolar	Asistente Técnico Pedagógico	CDE	Director	Sub director	Docentes	Estudiantes tercer ciclo
C.E. de Ciudad Arce	1	3	1	1	5	31
C.E. Jutta Steiner de Toruño		3	1	2	6	59
C.E. Cantón La Reforma		3	1	2	4	15
Total	1	9	3	5	15	105

Fuente: Elaboración propia a partir de las estadísticas de los centros escolares en estudio. 2019.

### 3.6 Técnicas e instrumentos

Las técnicas que se emplearon en esta investigación son la encuesta y la entrevista semiestructurada; así mismo, los instrumentos correspondientes son el cuestionario y la guía de entrevista con los cuales realizó el levantamiento de datos en los centros educativos sujetos de análisis en esta investigación. (ver anexo 3, 4 y 5)

En particular López (2017, p. 109) afirma. “La entrevista es un encuentro cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas o situaciones tal como las expresan con sus propias palabras”. Es decir que, esta técnica ayuda al investigador en su objeto de estudio, ya que, trata de comprender y analizar las propias palabras de los informantes para obtener resultados, y luego, con base a estos resultados emitir valoraciones concretas al tópico en cuestión.

Asimismo, la encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo Grasso (2006) expresa que las encuestas “permiten explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas” (p.13).

Por su parte, los correspondientes instrumentos de éstas técnicas fueron diseñados por el equipo de investigadores, a partir del marco teórico, y sometidos en dos formas de validación: interjueces y pensando en voz alta. Las observaciones y sugerencias obtenidas fueron incorporadas para dar lugar a la aplicación con la muestra de estudio. La entrevista tuvo una aplicación individual con una duración aproximadamente entre 45 minutos y una hora, que dependió de la disposición y ritmo del participante.

La aplicación de los instrumentos para la recolección de datos tuvo una secuencia de tres fases:

I- Fase: Solicitud de ingreso y permiso a las instituciones y aplicación del consentimiento informado, donde se les solicitó a los diferentes sujetos de su participación voluntaria e informada en la investigación.

II- Fase: enfoque cuantitativo, (Tipo de investigación descriptiva): aplicación de técnica de encuesta con el instrumento “cuestionario” donde se recabó información sobre las características de las estrategias o acciones que se implementan para la ejecución del PEA en cada centro escolar desde la perspectiva u opinión de los docentes de tercer ciclo, estudiantes y padres de familia miembros propietarios del CDE.

III- Fase: Enfoque cualitativo, (Tipo de investigación explicativa): Se aplicó la técnica entrevista con el instrumento “Guía de Entrevista” dirigida a los directores, subdirectores y asesor técnico pedagógico de los centros escolares en la que se recabaron las percepciones del rol que ejercen ellos mismos dentro de la institución.

### **3.7 Relación entre los instrumentos y las preguntas de investigación**

(Ver anexo 2)

# **CAPÍTULO IV**

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

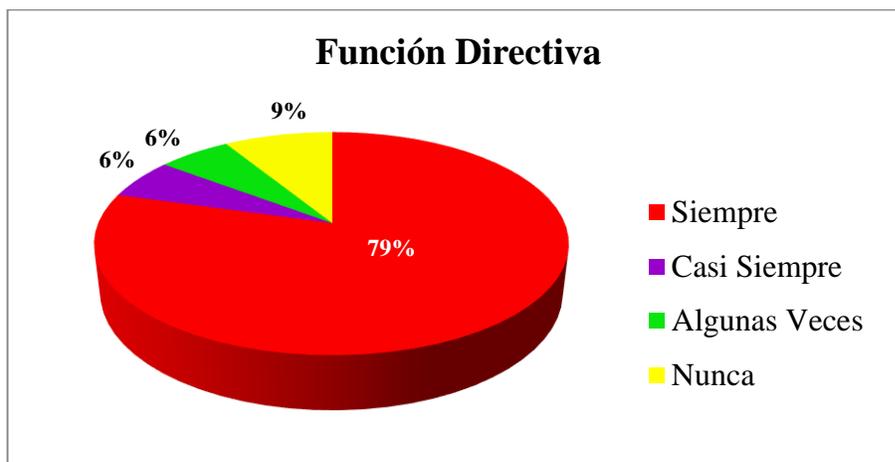
1. ¿El conjunto de actividades que se desarrollan en el CE Se relacionan con la función directiva normada por el MINEDUCYT?

En los Centros Escolares la condición de desarrollar las actividades relacionadas con la función directiva, se llevan a cabo en un alto porcentaje, obteniendo el 79% de respuestas que indican una relación constante, el 6% casi siempre, sin embargo, se encontró el 9% de opiniones en las que no se evidencia dicha relación; asimismo, el 6% manifestó que solo algunas veces. Los resultados se evidencian en el gráfico 1.

Los datos negativos indican que probablemente exista desconocimiento de las normativas que regulan las funciones, se refleja también que no hay disposición por cumplir las normativas establecidas por el MINEDUCYT; no obstante, los datos positivos, que predominan en porcentaje, podrían indicar que existe un alto compromiso por cumplir las actividades ya establecidas, con lo cual se puede afirmar que la función directiva tiene un nivel de eficiencia alto.

Grafico 1

*Función Directiva*



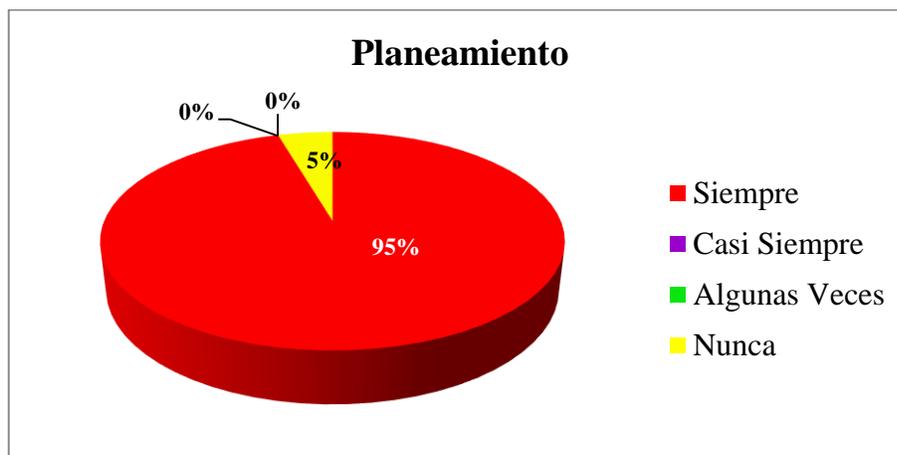
2. ¿Existen documentos que evidencian la planificación estratégica del centro educativo?

El 95% de las opiniones afirman que existen documentos que evidencian la planificación estratégica del centro educativo y el 6% de los encuestados expresó que nunca.

Los resultados positivos representan que probablemente los integrantes de cada sector de la comunidad poseen un alto conocimiento sobre los documentos de planificación estratégica del centro educativo y que hay involucramiento en las actividades de planificación, además existe responsabilidad y voluntad por cumplir lo establecido en el centro escolar logrando la funcionalidad organizativa; en cambio, se evidencia que hay un mínimo porcentaje que desconoce tal documentación, desconociéndose las razones. Los resultados se evidencian en el gráfico 2.

Gráfico 2

*Planeamiento*

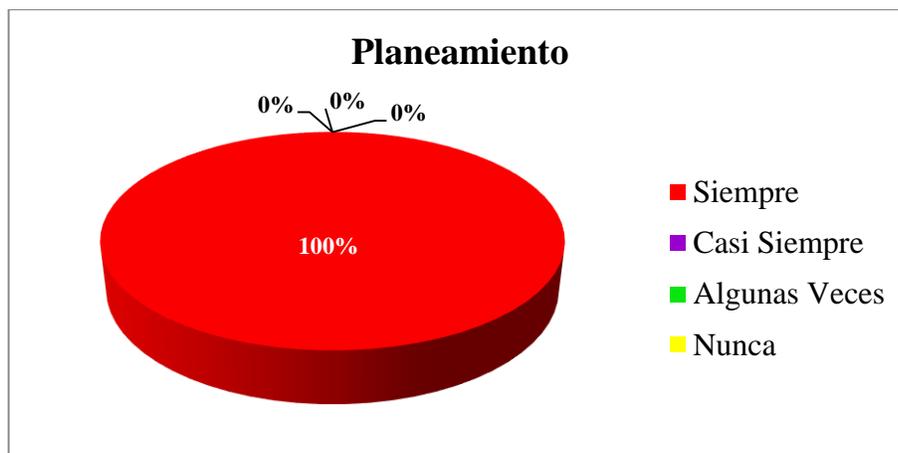


3. ¿Existe planeamiento operativo en el Centro educativo?

Con relación al planeamiento operativo, el 100% de los encuestados coincidió en que existe. Estos datos positivos evidencian que los responsables de los centros escolares cumplen con el requisito de elaborar y difundir la planificación operativa de la institución, condición que permite deducir el nivel de compromiso, responsabilidad e interés con el que se asumen las funciones en el CE. Los resultados se evidencian en el gráfico 3.

Gráfico 3

*Planeamiento*



4. ¿Se evidencia el análisis, la selección y agrupación, así como la asignación de tareas y recursos en la planificación estratégica del Centro educativo?

Los resultados obtenidos reflejaron en el 91% la existencia de organización efectiva, por el contrario, el 9% manifestó que se carece de acciones en el área organizativa.

Los datos positivos reflejan que la planificación del CE se realiza en forma técnica, a través de un diagnóstico previo se agrupa los elementos por especialidad y que la asignación de responsabilidades es por idoneidad, denotando con ello la forma organizada de trabajo según lo planificado, además se puede deducir la existencia de trabajo en equipo para hacer estudios, análisis y asegurar la selección y agrupación en la distribución del trabajo al implementar una actividad planificada. Sin embargo, algunas personas manifestaron que se carece de las acciones antes mencionadas. Los resultados se evidencian en el gráfico 4.

Gráfico 4.

*Organización*



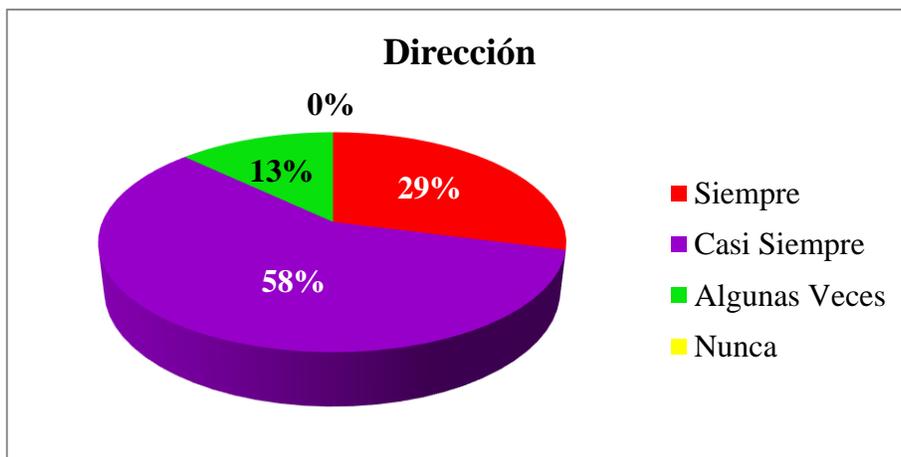
5. ¿Se evidencia en el funcionamiento de la dirección, el propósito, la participación de la comunidad educativa y efectividad para el logro de los aprendizajes del estudiantado?

Las respuestas en esta pregunta evidencian que el 29% expresó que siempre se da esta relación, el 58% opinó que casi siempre y el 13% manifestó que solo algunas veces estos factores tienen relación con los aprendizajes del estudiantado.

Los resultados muestran que no siempre las acciones de la dirección y la participación de la comunidad, son efectivas para el logro de los aprendizajes del estudiantado, puede ser porque las personas que se ubican en la zona negativa, por sus experiencias, tenga otra percepción de la relación entre el funcionamiento de la dirección y el enlace de los propósitos con la comunidad educativa, que no posea interés en participar en la vida escolar o tenga otras razones por las cuales su voluntad es nula.. Los resultados de evidencian en el gráfico 5.

Gráfico 5

*Dirección*



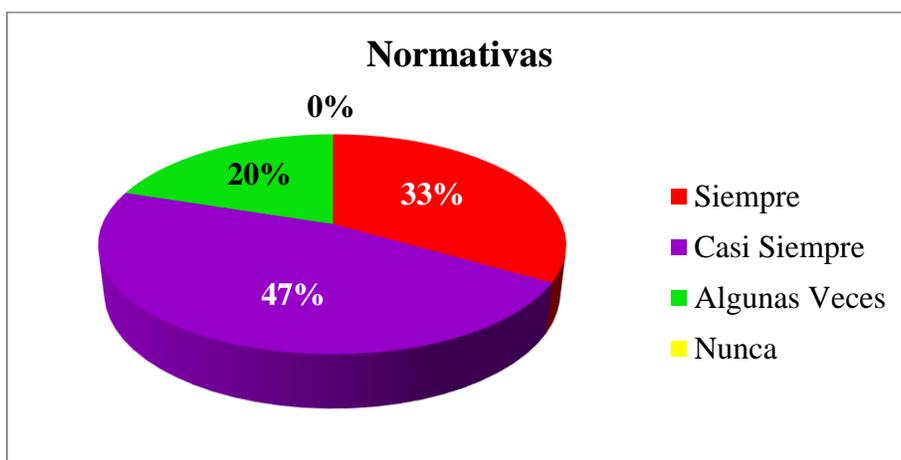
6. ¿Existe un Protocolo de procedimientos que permita la aplicación de las normativas de funcionamiento institucional?

El 33% expresó que siempre hay protocolo, 47% dijeron que casi siempre y el 20% opina que algunas veces existe un protocolo de procedimientos que contribuye a la aplicación de las normativas de funcionamiento institucional. Sin embargo, no es conocido en su totalidad por la comunidad educativa.

Los datos indican que no toda la comunidad educativa conoce el protocolo de procedimientos a fin de que todo el personal conozca la aplicación de las normativas de funcionamiento institucional. Los resultados se evidencian en el gráfico 6.

Gráfico 6.

*Normativas*



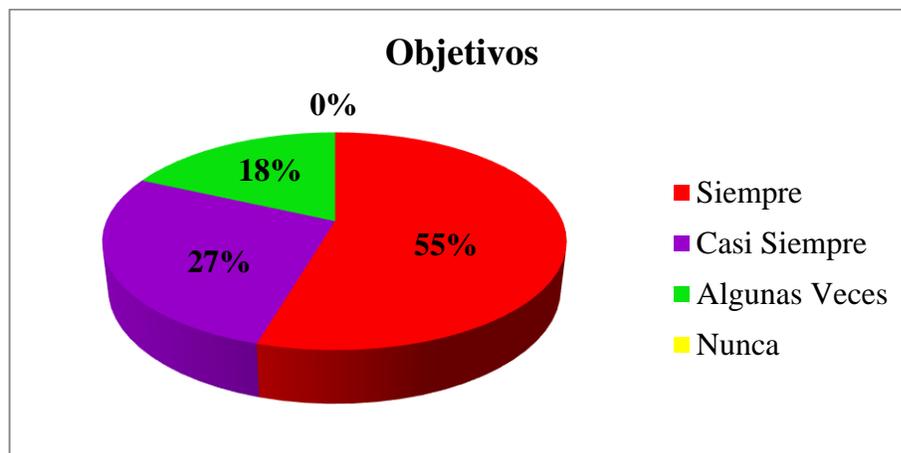
7. ¿Los objetivos del Plan Escolar Anual se elaboran de forma colegiada, relacionándolos con los objetivos del plan estratégico institucional?

El 55% de las personas entrevistadas expresaron que siempre los objetivos del Plan Escolar Anual se elaboran de forma colegiada, relacionándolos con los objetivos del plan estratégico institucional, se elaboran de forma colegiada y están articulados con los objetivos del plan estratégico de la institución, el 27% opinó que casi siempre y un 18% manifestó que solo algunas veces.

Los resultados positivos pueden indicar que, existe un porcentaje representativo de participación de los integrantes de los diferentes sectores de la comunidad educativa y que los objetivos, en su mayoría están articulados con el plan estratégico institucional. No obstante existe un alto nivel de relación entre el plan escolar anual con los objetivos institucionales, se evidencia un nivel de insatisfacción porque en unos sectores dicha relación no se produce, lo que puede deberse a grupos de interés diferentes, falta de disposición al trabajo colegiado, falta de motivación, ausencia de competencias pertinentes, entre otras. Los resultados se evidencian en el gráfico 7.

Gráfico 7

*Objetivos*



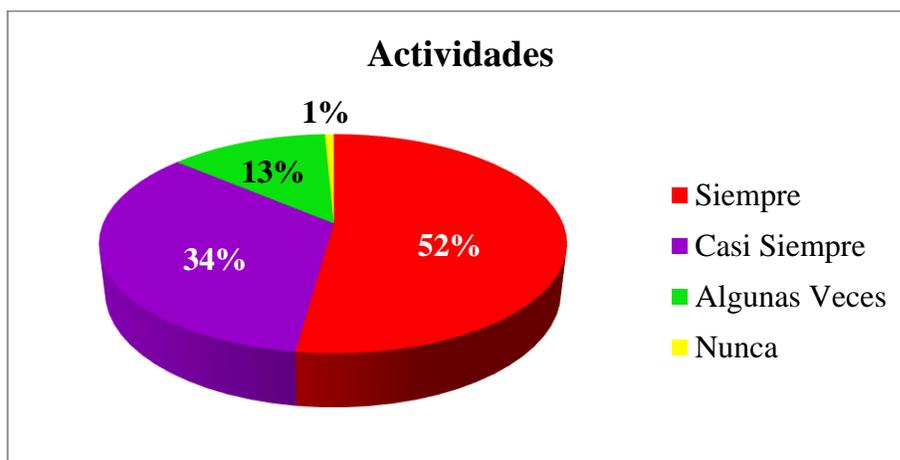
8. ¿Las actividades educativas que se desarrollan en el centro escolar, responden a los intereses institucionales?

En relación con las actividades educativas, la opinión de los encuestados en los centros escolares en estudio refleja que el 52% siempre responden a los intereses institucionales, el 34% expresa que casi siempre, el 13% indica que algunas veces y el 1% evidenció que nunca.

Se observa que en la mayoría de las actividades que se llevan a cabo en los centros educativos en estudio, se busca responder a los intereses institucionales, aunque hay un grupo que opina que algunas veces, esto puede significar que algunas actividades realizadas responden a interés personales y favoreciendo a la minoría. Estas condiciones desfavorecen el pleno desarrollo de las actividades del centro educativo. Los resultados se evidencian en el gráfico 8.

Gráfico 8

*Actividades*



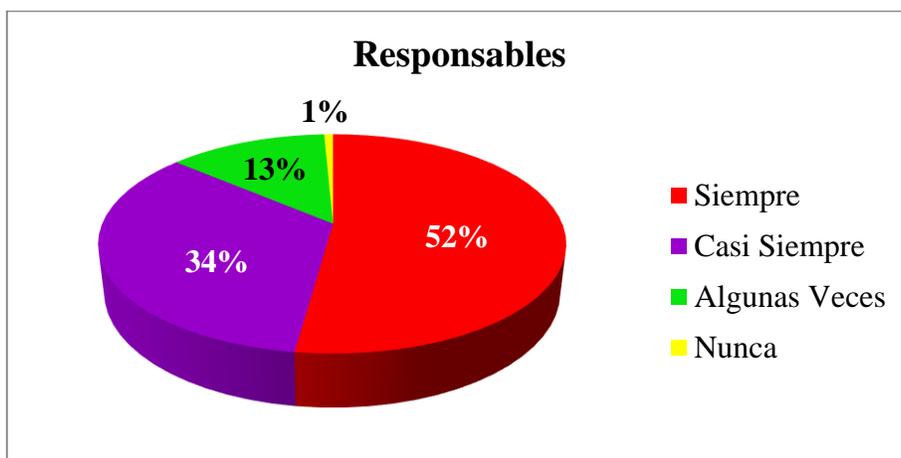
9. ¿La asignación de las actividades educativas al personal docente del centro educativo se realiza de acuerdo a sus competencias?

Con respecto a la asignación de actividades o responsabilidades educativas a los docentes, el 52% opinó siempre, mientras que un 34% expresó casi siempre, el 13% evidenció que sólo algunas veces y una mínima representación del 1% que nunca.

Los datos anteriores significan que, se toman en cuenta las condiciones, capacidades, habilidades y cualidades del docente para llevar con éxito las actividades de los centros educativos, aunque existen competencias que no se toman en cuenta para la asignación de roles, trabajo y actividades del director hacia el personal docente. Se percibe un mínimo grado de inconformidad por la actividad asignada o insatisfacción del lugar de trabajo. Los resultados se evidencian en el gráfico 9.

Gráfico 9.

*Responsables*



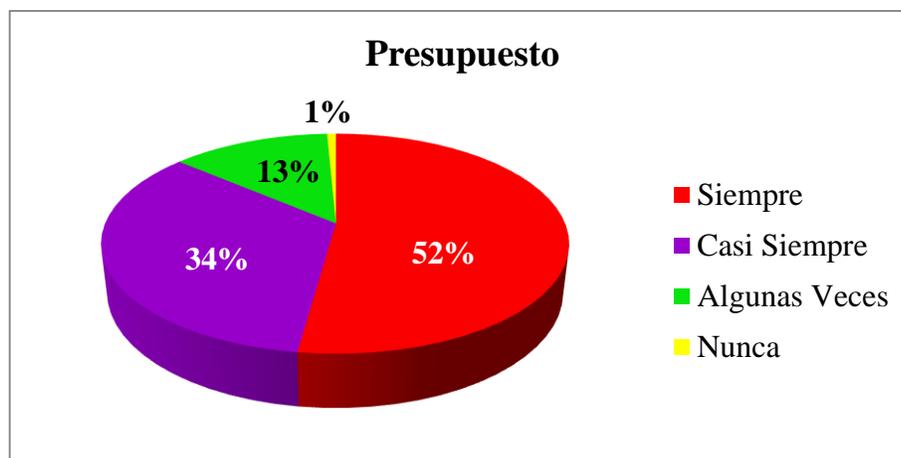
10. ¿El financiamiento de las actividades educativas cuenta con presupuesto real para su ejecución?

El 52% de respuestas equivalen a que siempre hay financiamiento; el 34% casi siempre; el 13% algunas veces y 1% que nunca existe presupuesto. Los resultados se evidencian en la gráfica 10.

Estos datos pueden significar que probablemente exista desconocimiento del presupuesto, que no haya información financiera para manejo de los recursos, que el nivel de involucramiento del personal no sea completo, o que exista cierto nivel de desinterés por los asuntos financieros y presupuestarios de la institución, estas situaciones podrían contribuir al adecuado funcionamiento institucional, o evidenciar algunas deficiencias en el rubro señalado. Los resultados se muestran el gráfico 10.

Gráfico 10.

*Presupuesto.*



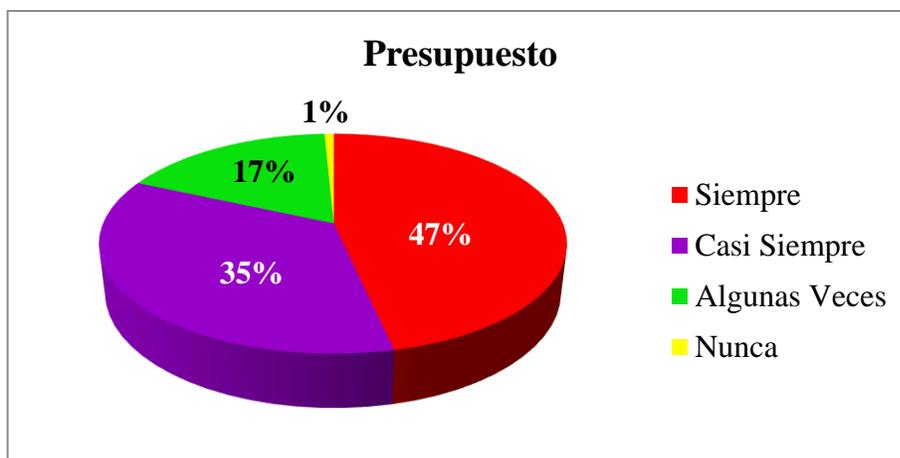
11. ¿Existe transparencia en el manejo de todos los recursos del centro educativo?

En relación a la transparencia del manejo de los recursos relacionados con el presupuesto el 47% manifestó que siempre existe transparencia; el 35% que casi siempre; 17% evidenció que algunas veces y sólo el 1% opinó que nunca. Los resultados se reflejan en el gráfico 11.

Los datos positivos pueden estar indicando que existe transparencia en cumplir las actividades ya establecidas, afirmando que la función del presupuesto tiene un nivel aceptable de eficiencia, evidenciando la realización de rendición de cuentas a la comunidad educativa. Asimismo los datos negativos pueden significar que probablemente exista desconocimiento del presupuesto en el manejo de recursos, se refleja también que no hay disposición por cumplir las normativas establecidas por el MINEDUCYT, o hay desinterés por conocer la parte presupuestaria de su centro educativo.

Gráfico 11.

*Presupuesto.*



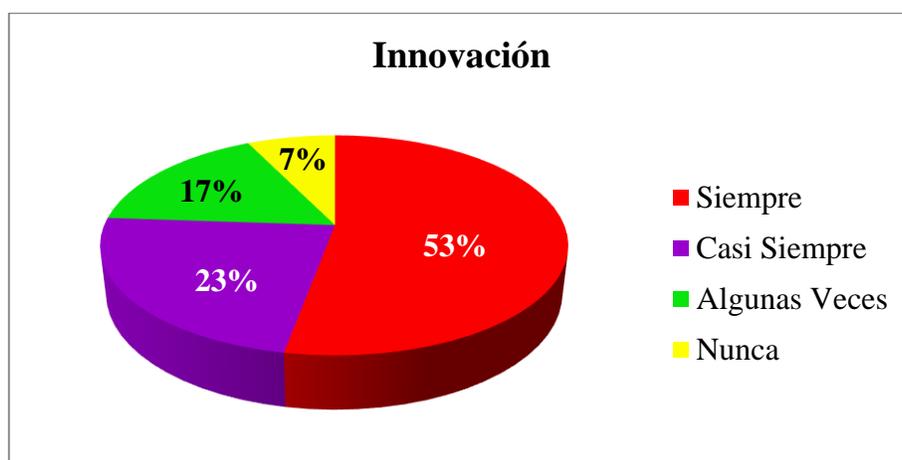
12. ¿El director es un agente innovador y promotor de cambios, genera acciones para la mejora del centro educativo?

El 53% de respuestas equivalen a que siempre hay innovación, pero un 23% de la población entrevistada opina casi siempre, sin embargo, se encontró el 17% algunas veces y el 7% que nunca. Los resultados se evidencian en el gráfico 12.

Los datos positivos, pueden indicar que el director es un agente innovador y promotor de cambio, cuyas expectativas conducen a la mejora del centro, pero hay un porcentaje que no alcanza a visualizar las gestiones del director, por desinterés del personal, por división del grupo o por apatía al trabajo del director, entre otros elementos que pueden estar influyendo.

Gráfico 12:

*Innovación*



13. ¿Se evidencia que las relaciones interpersonales del director con estudiantes, docentes y familias contribuyen al desarrollo institucional?

En los Centros Escolares la condición de relaciones interpersonales del director, estudiantes, docente, familias se obtuvo 48% de respuestas equivalentes que siempre se dan las relaciones interpersonales, el 29% casi siempre, 17% algunas veces y solo un mínimo 6% que indicaron que nunca. Los resultados se evidencian en el gráfico 13.

Estos datos negativos significan que hay un porcentaje que probablemente este inconforme, no se den las relaciones interpersonales y no haya disposición por mejorar en esta condición afectando el desarrollo administrativo y pedagógico institucional. Los datos positivos pueden reflejar que existen las relaciones interpersonales que se dan con normalidad entre director, docentes, alumnos y padres de familia generando que la función de relaciones interpersonales se produzca con un alto nivel de eficacia.

Gráfico 13

*Relaciones interpersonales*



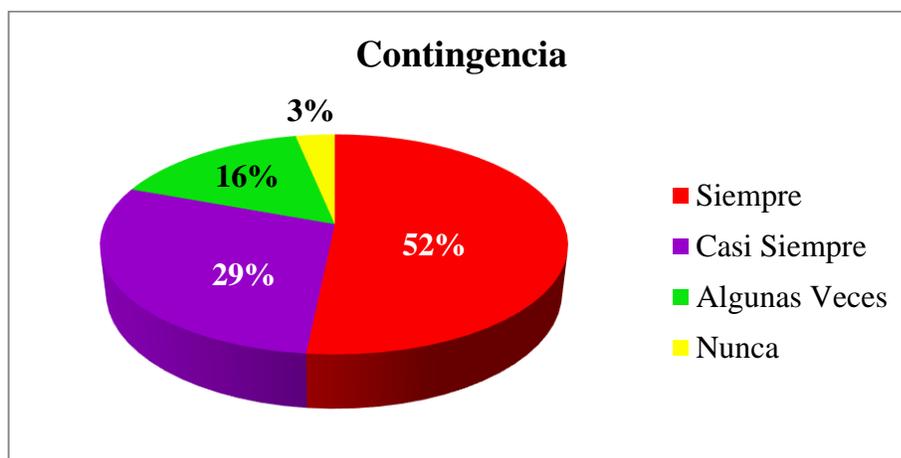
14. ¿Existen acciones de contingencia para resolver situaciones imprevistas de carácter pedagógico, administrativo u organizativo?

El 52% de respuestas muestran que siempre se realizan acciones de contingencia, el 29% expresó que casi siempre, el 16% algunas veces y solo un mínimo de 3% opinó que nunca existen dichas acciones para resolver situaciones imprevistas.

Estos datos negativos significan que hay un porcentaje que probablemente desconoce que existan acciones de contingencia, o no han estado de acuerdo con las gestiones realizadas en el ámbito pedagógico, administrativo, organizativo cuando se han dado eventualidades. Los datos positivos indican que existen acciones de contingencia para resolver situaciones imprevistas, afirmando que la función tiene un alto nivel de eficacia y eficiencia en el centro educativo, impulsadas por la administración escolar. Los resultados se evidencian en el gráfico 14.

Gráfico 14.

*Contingencia*



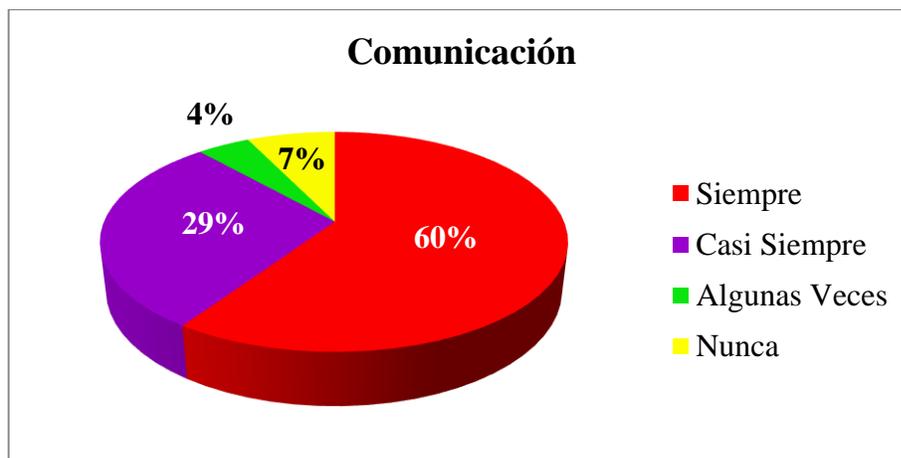
15. ¿El director utiliza estrategias para buscar, recibir y difundir la información?

En relación con las estrategias que utiliza el director para la difusión de la información, el 60% de los encuestados opina que siempre se utilizan, el 29% casi siempre, sin embargo, se encontró que un mínimo porcentaje de 7% expresa que sólo algunas veces y el 7% expone que nunca.

Los datos negativos indican que probablemente exista desconocimiento en los términos de comunicación, o que no están bien establecidos los parámetros comunicativos en la institución y no llega a todos los sectores. Los datos positivos pueden reflejar que existe un alto compromiso por cumplir estrategias y difundir información, afirmándose que la función comunicativa tiene un nivel de eficiencia aceptable, Los resultados se evidencian en el gráfico 1.

Gráfico 15.

*Comunicación*



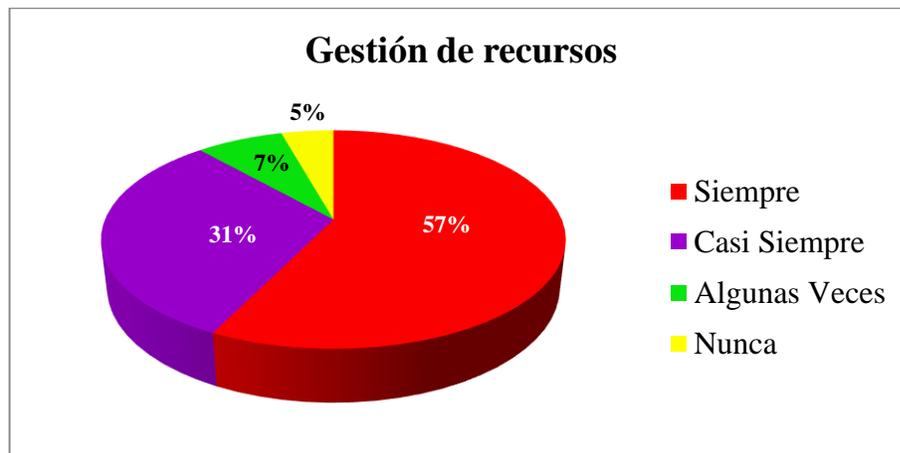
16. ¿El director administra y promueve el uso adecuado de la infraestructura, el mobiliario y los materiales educativos?

El 57% de respuestas muestran que siempre se administran adecuadamente estos recursos, el 31% opinó que casi siempre, un 7% expresó que sólo algunas veces, sin embargo, se encontró que un mínimo porcentaje de 5% manifestó que nunca.

Los datos negativos significan que probablemente exista desconocimiento o inconformidad sobre la administración de la infraestructura, el mobiliario y los materiales educativos. Los datos positivos indican que existe compromiso de administrar y promover el uso adecuado de estos recursos. Los resultados se evidencian en el gráfico 16.

Gráfico 16.

*Gestión de recursos*



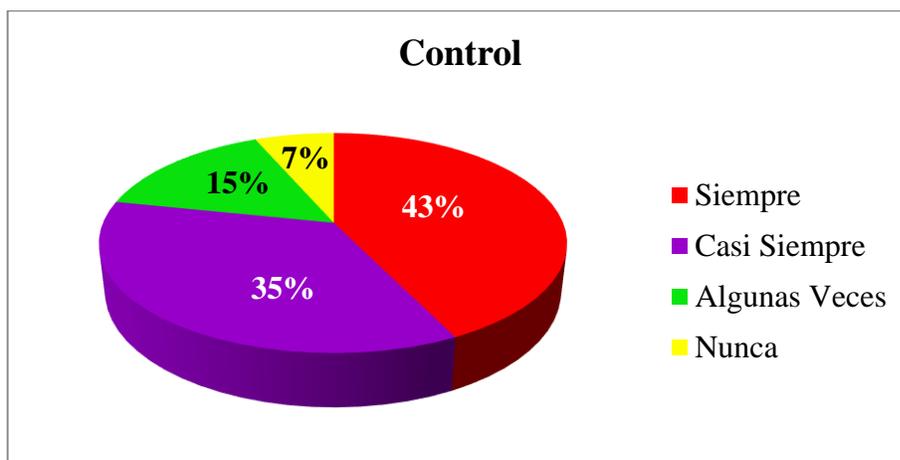
17. ¿Se desarrollan actividades para dar seguimiento y evaluación al PEA en el transcurso del año lectivo?

Los datos muestran que en los Centros Educativos en estudio, desarrollan actividades para dar seguimiento y evaluación al PEA en el transcurso del año lectivo el 43% manifestó que siempre, el 35% respondió casi siempre, un 15% opinó que solo algunas veces y el 7% expresó que nunca. Los resultados se evidencian en la gráfica 17.

Estos datos positivos que las actividades para dar seguimiento y evaluación al PEA en el transcurso del año lectivo, no se desarrollan en su totalidad. Los datos desfavorables podrían indicar que existe un desbalance en cuanto a la planificación del PEA y el seguimiento a las actividades incluyendo la evaluación durante el año lectivo.

Gráfico 17.

*Control*



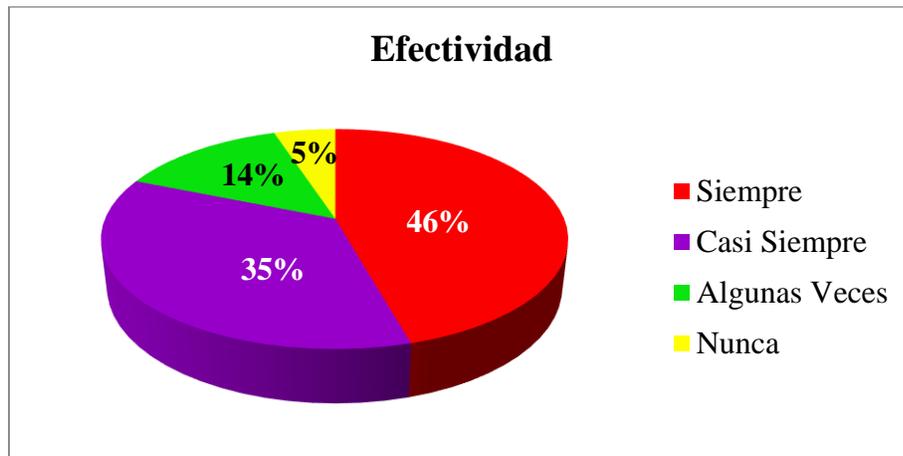
18. ¿Se evidencia el uso óptimo de los recursos del centro educativo?

Con respecto al uso de los recursos del centro educativo, el 46% de los encuestados respondió que siempre se evidencia su uso óptimo, el 35% manifestó que casi siempre, sin embargo el 14% evidencia que solo algunas veces y el 5% opina que nunca.

Los datos positivos podrían indicar que existe compromiso por utilizar los recursos de manera óptima, pero que no genera satisfacción en la totalidad de la población, en los usuarios refleja que hay cierto grado de descontento por el uso y manejo de los mismos, por otra parte, cierto grupo opinó que nunca se hace un uso de los recursos, lo que significa que pueden estar almacenados o usados indebidamente. Los resultados se evidencian en la gráfica 18.

Gráfico 18.

*Efectividad*



# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES**

Después de realizada la investigación y encontrada la relación de las variables de los objetivos que se plantearon al inicio, entre las cuales se encuentran: los factores de la gestión administrativa del director, el desarrollo del Plan Escolar Anual, las Estrategias del área de Gestión Administrativa empleadas en los centros educativos y la implementación efectiva del Plan Escolar Anual. Estas variables permitieron establecer la incidencia de la gestión administrativa que ejerce el director con la implementación del Plan Escolar Anual.

Por consiguiente, estas variables indicaron las rutas precisas de la trayectoria que llevó a los hallazgos significativos que sobresalen en el marco de conocer ¿Cuáles son los factores de la gestión administrativa del director que influyen en el desarrollo del Plan Escolar Anual en los centros educativos en estudio? y ¿Cómo es la caracterización de las estrategias del área de gestión administrativa empleadas por el director que permiten la implementación efectiva del Plan Escolar Anual en los centros educativos de esta investigación?.

A partir de lo anterior se detallan las siguientes conclusiones:

1. La gestión administrativa del director en los centros educativos presenta un alto compromiso por cumplir las actividades normadas por el MINEDUCYT, concretizando que la función directiva es eficiente en dos de los centros educativos de este estudio. En el tercer centro educativo existe desconocimiento parcial de las normativas que regulan las funciones, así como poca disposición por el cumplimiento de las mismas.

En este contexto, existe un alto conocimiento sobre documentos de planificación estratégica, permitiendo un grado aceptable de efectividad en la organización para su normal funcionamiento, siendo estos factores que inciden en la gestión administrativa, provocando que, las reglas establecidas por el MINEDUCYT se conozcan de forma parcial con lo que se genera incertidumbre en los procesos aplicados a partir de las normas institucionales, evidenciando la necesidad de actualizarse sobre dichas reglas y darlas a conocer, para mejorar los procesos administrativos y pedagógicos.

En este sentido, la mayor parte de las actividades realizadas responden a los intereses institucionales, a partir de su respectivo presupuesto enmarcado en el PEA, ejecutándose la rendición de cuentas a la comunidad educativa que contribuye al adecuado funcionamiento institucional y fortaleciendo los procesos de transparencia.

Respecto a la participación de los integrantes de los diferentes sectores de la comunidad educativa, en su mayoría, las acciones están articulados con el Plan Estratégico Institucional,

implicando un alto nivel de relación entre el Plan Escolar Anual con los objetivos institucionales, sin embargo, aun cuando existe esta condición, se percibe un cierto nivel de insatisfacción, porque en unos sectores dicha relación no se produce como se espera, indicando que esto podría ser lo que genera falta interés, poca disposición al trabajo colegiado y falta de motivación.

Así mismo, en los centros educativos en estudio se toman en cuenta en la mayoría de veces las condiciones, capacidades, habilidades y aptitudes del docente para llevar con éxito las actividades, generando un nivel aceptable de complacencia por el trabajo realizado, no obstante, se percibe un nivel de insatisfacción en algunos sectores por el tipo y la cantidad de actividades asignadas al personal que no tiene competencias para desarrollarlas.

Hay que mencionar además que, en todos los sectores, existe un escaso conocimiento del presupuesto que maneja la institución en el Plan Escolar Anual, por la poca información financiera y sobre administración de los recursos que proporciona el director, aunado a la falta de interés por los asuntos financieros y presupuestarios de la institución del sector docente y alumnado así como en el cumplimiento de normativas vigentes para la ejecución del mismo.

En términos generales, los factores de la gestión administrativa del director que inciden en el desarrollo del Plan Escolar Anual del centro educativo que administra, son: la función directiva, el planeamiento, la organización, la dirección y las normativas; estos factores ejercen influencia en el desarrollo del PEA, en la medida en que son aplicados efectivamente para que las personas responsables desarrollen las actividades en él planteadas, en los tiempos definidos y con los recursos y el presupuesto asignados.

2. En relación con la caracterización de las estrategias de la gestión administrativa de los centros escolares comprendidos en esta investigación, se tiene que los directores actúan como agentes innovadores y promotores en la implementación del Plan Escolar Anual en sus diferentes etapas, sin embargo el personal docente, en este esfuerzo de desarrollo del plan, apoya de forma parcial las actividades; con lo cual, el centro educativo alcanza condiciones para su funcionamiento. Además, se observa un compromiso por cumplir estrategias de difusión e información que proyectan beneficios a la ejecución de los procesos administrativos, pedagógicos y organizativos.

También, existen expectativas que conducen a la mejora del centro educativo, a pesar que una parte del personal no alcanza a visualizar las gestiones de los directores y no lo conciben con esas características, por falta de interés personal por el trabajo que se realiza desde la dirección o por división interna del grupo de trabajo institucional.

Por otro lado, se encontró que en dos de los centros educativos estudiados, existen buenas relaciones interpersonales entre todos los sectores, esto favorece las buenas prácticas pedagógicas-administrativas como estrategias para la implementación efectiva del Plan Escolar Anual, pero también en estas relaciones se percibe que las acciones de contingencia no están bien definidas por el organismo de administración (CDE), generando cierto grado de incertidumbre en los procesos, siendo este un indicador con deficiencia en la implementación del Plan Escolar Anual.

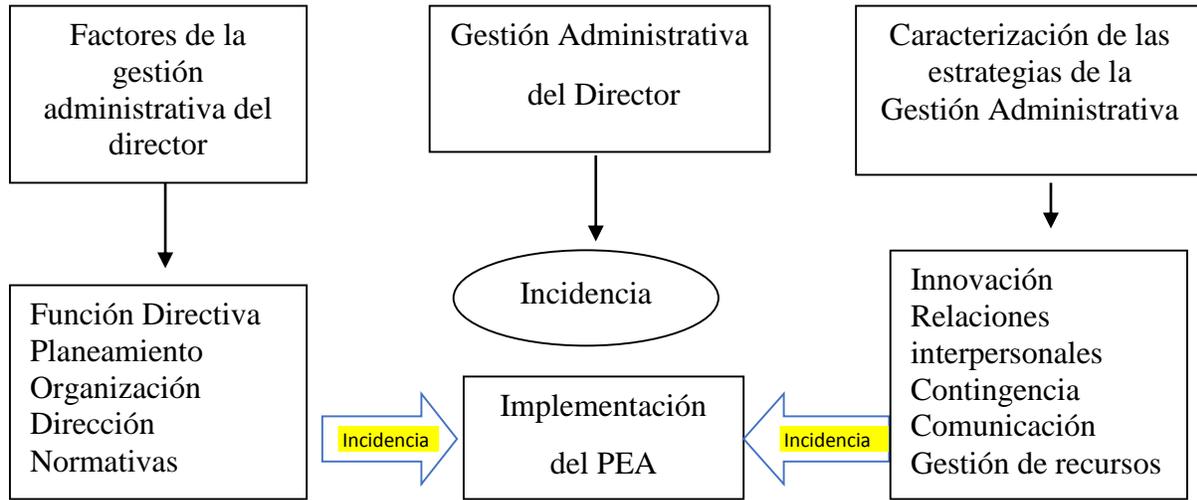
Con relación al control, la parte directriz en uno de los centros educativos comprendidos en esta investigación, muestra poco desarrollo de las actividades de seguimiento y evaluación al PEA, asociando a esto, la falta de uso frecuente de los recursos, generando con esto, suspicacia por el manejo de los mismos.

En este contexto, las estrategias de la gestión administrativa que inciden en la implementación efectiva del Plan Escolar Anual, en resumen, son: innovación, relaciones interpersonales, contingencia, comunicación y gestión de recursos, cabe señalar que dicha incidencia es si se cumple con la condición que se realice por parte del personal directivo acciones de control que verifiquen el correcto cumplimiento los objetivos institucionales. El impacto, en este sentido, dependerá de las condiciones de la realidad institucional, es decir, que existen elementos como las relaciones personales, el ambiente educativo, la integración de grupos de trabajo, la visión de la comunidad educativa, el sentido de pertenencia institucional, el liderazgo del director, los resultados de los estudiantes, el cumplimiento laboral, la ética y moral de cada actor educativo, entre otros.

Además, se puede afirmar que dicho impacto revelaría la magnitud de la influencia de la gestión administrativa del director en la implementación del Plan Escolar Anual, en este caso la realidad muestra la naturaleza de la misma, es decir como esta relación se produce para hacer funcionar a los centros educativos.

En resumen, para evidenciar la incidencia de la gestión administrativa del director en la ejecución del Plan Escolar Anual, se presenta a manera de consolidado la figura 2.

Figura 2  
*Consolidado*



Fuente. Elaborado por el equipo a partir del desarrollo de la investigación, 2019.

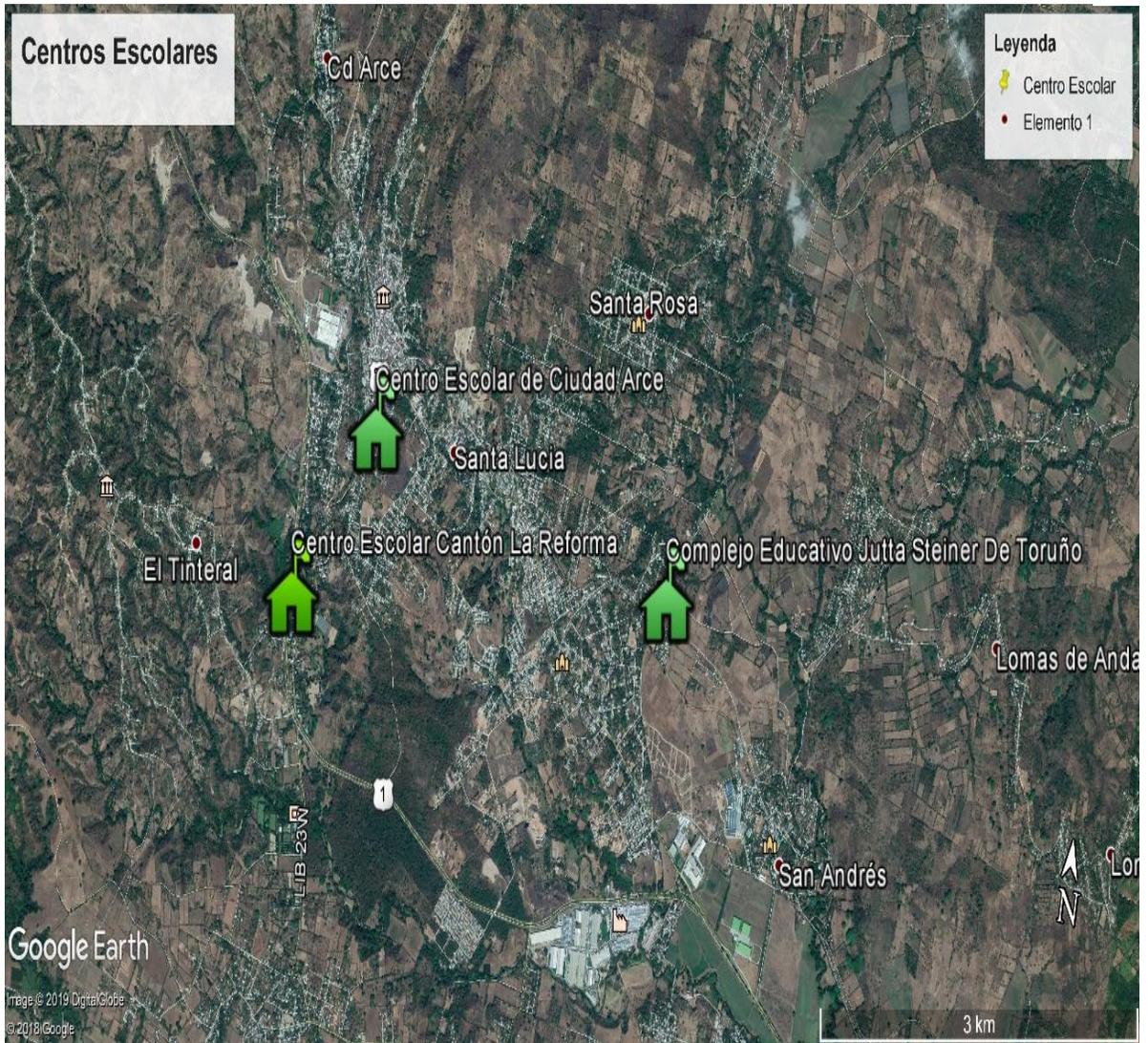
## BIBLIOGRAFIA

- Alvarado Sánchez, J. Á., & Morales Vásquez, W. N. (2017). *Modelo de gestión de la calidad educativa de los centros escolares públicos de El Salvador en el marco de la CICGP* (Tesis doctoral). Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.
- Antúnez, S. (2004). *Gestión Institucional*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona .
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (22 de marzo de 1996) Artículos 65, 66,67 [Título III]. *Ley General de Educación*. [917]. DO: 242
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (7 de marzo de 1996) Artículo 48, 49, 50. *Ley de la Carrera Docente*. [74]. DO: 353
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (22 de marzo de 2016) Artículo 2, 3 [Título I]. *Ley de Ética Gubernamental*. [981]. DO: 57
- Ávila H. & Orantes M. (2014). *La gestión administrativa en tres instituciones con nivel de educación media, municipio de El Salvador* (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio, San Salvador, El Salvador.
- Constitución de la República de El Salvador. (1983)
- Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7º Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Gairín, J. (2004). *Gestión Organizativa*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Google. (s.f.). [Mapa de Ciudad Arce, La Libertad, El Salvador]
- Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Editorial Brujas.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Company.
- López, R. (2017). *Sociología para universitarios*. San Salvador, El Salvador: Editorial EDIPRO.
- Martínez, J. C., & Mata, F. S. (2004). Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares. *Revista de Educación*, (333), 363-384.
- Ministerio de Educación (MINED). (2003) *Reglamento de la Ley de la Carrera Docente* San Salvador: Ministerio de Educación. El Salvador.
- Ministerio de Educación (MINED). (2006). *Normas Técnicas de Control Interno Específicas*. San Salvador: Ministerio de Educación. El Salvador.
- Ministerio de Educación (MINED). (2008). *Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje*. San Salvador: Ministerio de Educación. El Salvador.
- Ministerio de Educación (MINED). (2008a). *PEI PEA Documento 2*. San Salvador, El Salvador.
- Ministerio de Educación (MINED). (2008b). *Organización Escolar Efectiva Documento 3*. San Salvador: Ministerio de Educación. El Salvador.

- Ministerio de Educación (MINED). (2008c). *Dirección Escolar Efectiva Documento 4*. San Salvador. El Salvador.
- Ministerio de Educación (MINED). (2008d). *Normativa de Funcionamiento Institucional Documento 5*. San Salvador: Ministerio de Educación. El Salvador.
- Ministerio de Educación. (2009). *Plan Social Educativo Vamos a la Escuela*. San Salvador: Ministerio de Educación. El Salvador.
- Ministerio de Educación (MINED). (2013). *Educación Inclusiva como base para la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (Módulo 1)*. San Salvador: Ministerio de Educación. El Salvador.
- Ministerio de Educación (MINED). (2013a). *Acuerdo N° 15-0026*. San Salvador: Ministerio de Educación. El Salvador.
- Ministerio de Educación (MINED). (2014). *Adecuación del Índice de Inclusión al contexto educativo salvadoreño*. San Salvador: Ministerio de Educación. El Salvador.
- Ministerio de Educación (MINED). (2016). *Modelo de Escuela Inclusiva de tiempo Pleno en El Salvador*. San Salvador: Ministerio de Educación. El Salvador.
- Ministerio de Educación (MINED). (2016a). *Manual de Organización y funciones específico*. San Salvador. Ministerio de Educación, El Salvador.
- Ministerio de Educación (MINED). (2017). *Reseña histórica administrativa del Ministerio de Educación de El Salvador*. San Salvador: Ministerio de Educación, El Salvador.
- Moreno., Reyes., & Rosa. (2012). *Modelo de gestión administrativa para lograr la eficiencia de los recursos financieros otorgados por el ministerio de educación a los centros escolares del municipio de Mejicanos del departamento de San Salvador, caso ilustrativo*. (tesis de pregrado). Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Simbaqueba Morales, A. V. (2017). *La calidad como centro de la gestión en el sector educativo*. Universidad Católica de Manizales, Manizales, Colombia.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2016) *Word Data On Education* Recuperado de: [http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/El\\_Salvador.pdf](http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/El_Salvador.pdf)

# **ANEXOS**

Anexo 1 Mapa de ubicación de los C.E.





Anexo 3 Cuestionario para Consejo Directivo Escolar CDE  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN  
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
**CUESTIONARIO PARA CDE**



**OBJETIVO:** Recolectar datos pertinentes sobre la ejecución del Plan Escolar Anual (PEA) con el fin de establecer la relación con la gestión administrativa institucional.

**INDICACIÓN:** Lea y responda con una X en los espacios correspondientes según lo requerido en cada planteamiento.

CENTRO ESCOLAR DE CIUDAD ARCE .....   
COMPLEJO EDUCATIVO JUTTA STEINER DE TORUÑO....   
CENTRO ESCOLAR CANTÓN LA REFORMA.....

1.1 ¿El conjunto de actividades que se desarrollan en el CE. se relacionan con la función directiva normada por el MINEDUCYT?  
Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

5.2 ¿Se evidencia el funcionamiento en la dirección el propósito, participación de la comunidad educativa y efectividad para el logro de los aprendizajes del estudiantado?  
Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

6.3 ¿Existe un protocolo de procedimientos que permita la aplicación de las normativas de funcionamiento institucional?  
Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

7.4 ¿Los objetivos del Plan Escolar Anual se elaboran en forma colegiada, relacionándolos con los objetivos del plan estratégico institucional?  
Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

8.5 ¿Las actividades educativas que se desarrollan en el centro escolar, responden a los intereses institucionales?  
Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

9.6 ¿La asignación de las actividades educativas al personal docente del centro educativo se realiza de acuerdo a sus competencias?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

10.7 ¿El financiamiento de las actividades educativas cuenta con presupuesto real para su ejecución?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

11.8 ¿Existe transparencia en el manejo de todos los recursos del centro educativo?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

12.9 ¿El director es un agente innovador y promotor de cambios, genera acciones para la mejora del centro educativo?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

13.10 ¿Se evidencia que las relaciones interpersonales del director con estudiantes, docentes y familia contribuyen al desarrollo institucional?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

14.11 ¿Existen acciones de contingencia para resolver situaciones imprevistas de carácter pedagógico, administrativo u organizativo?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

15.12 ¿El director utiliza estrategias para buscar, recibir y difundir la información?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

16.13 ¿El director administra y promueve el uso adecuado de la infraestructura, el mobiliario y los materiales educativos?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

17.14 ¿Se desarrollan actividades para dar seguimiento y evaluación al PEA en el transcurso del año lectivo?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

18.15 ¿Se evidencia el uso óptimo de los recursos del centro educativo?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Gracias por su colaboración y tiempo para responder.

Anexo 4. Cuestionario para estudiantes

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN  
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
**CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES**



**OBJETIVO:** Recolectar datos pertinentes sobre la ejecución del Plan Escolar Anual (PEA) con el fin de establecer la relación con la gestión administrativa institucional.

**INDICACIÓN:** Lea y responda con una X en los espacios correspondientes según lo requerido en cada planteamiento.

CENTRO ESCOLAR DE CIUDAD ARCE .....   
COMPLEJO EDUCATIVO JUTTA STEINER DE TORUÑO....   
CENTRO ESCOLAR CANTÓN LA REFORMA.....

7° GRADO  8° GRADO  9° GRADO

8.1 ¿Las actividades educativas que se desarrollan en el centro escolar, responden a los intereses institucionales?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

9.2 ¿La asignación de las actividades educativas al personal docente del centro educativo se realiza de acuerdo a sus competencias?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

10.3 ¿El financiamiento de las actividades educativas cuenta con presupuesto real para su ejecución?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

11.4 ¿Existe transparencia en el manejo de todos los recursos del centro educativo?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

12.5 ¿El director es un agente innovador y promotor de cambios, genera acciones para la mejora del centro educativo?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

13.6 ¿Se evidencia que las relaciones interpersonales del director con estudiantes, docentes y familia contribuyen al desarrollo institucional?

Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces       Nunca

15.7 ¿El director utiliza estrategias para buscar, recibir y difundir la información?

Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces       Nunca

16.8 ¿El director administra y promueve el uso adecuado de la infraestructura, el mobiliario y los materiales educativos?

Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces       Nunca

17.9 ¿Se desarrollan actividades para dar seguimiento y evaluación al PEA en el transcurso del año lectivo?

Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces       Nunca

18.10 ¿Se evidencia el uso óptimo de los recursos del centro educativo?

Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces       Nunca

Gracias por su colaboración y tiempo para responder.

Anexo5. Entrevista para Director, Subdirector, Docente, ATP.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN  
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**



**OBJETIVO:** Recolectar datos pertinentes sobre la ejecución del Plan Escolar Anual (PEA) con el fin de establecer la relación con la gestión administrativa institucional.

**INDICACIÓN:** Lea y responda con una X en los espacios correspondientes según lo requerido en cada planteamiento.

DIRECTOR  SUBDIRECTOR  DOCENTE  A.T.P

CENTRO ESCOLAR DE CIUDAD ARCE.....

COMPLEJO EDUCATIVO JUTTA STEINER DE TORUÑO

CENTRO ESCOLAR CANTÓN LA REFORMA.....

1.- ¿El conjunto de actividades que se desarrollan en el CE. se relacionan con la función directiva normada por el MINEDUCYT?

Si  No

Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Existen documentos que evidencian la planificación estratégica del centro educativo?

Si  No

Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Existe planeamiento operativo en el Centro Educativo?

Si  No

Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Se evidencia el análisis, la selección y agrupación así como la asignación de tareas y recursos en la planificación estratégica del Centro Educativo?

Si  No

Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- ¿Se evidencia el funcionamiento en la dirección el propósito, participación de la comunidad educativa y efectividad para el logro de los aprendizajes del estudiantado?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- ¿Existe un protocolo de procedimientos que permita la aplicación de las normativas de funcionamiento institucional?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Los objetivos del Plan Escolar Anual se elaboran en forma colegiada, relacionándolos con los objetivos del plan estratégico institucional?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.- ¿Las actividades educativas que se desarrollan en el centro escolar, responden a los intereses institucionales?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.- ¿La asignación de las actividades educativas al personal docente del centro educativo se realiza de acuerdo a sus competencias?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.- ¿El financiamiento de las actividades educativas cuenta con presupuesto real para su ejecución?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11.- ¿Existe transparencia en el manejo de todos los recursos del centro educativo?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12.- ¿El director es un agente innovador y promotor de cambios, genera acciones para la mejora del centro educativo?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

---

13.- ¿Se evidencia que las relaciones interpersonales del director con estudiantes, docentes y familia contribuyen al desarrollo institucional?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

---

14.- ¿Existen acciones de contingencia para resolver situaciones imprevistas de carácter pedagógico, administrativo u organizativo?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

---

15.- ¿El director utiliza estrategias para buscar, recibir y difundir la información?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

---

16.- ¿El director administra y promueve el uso adecuado de la infraestructura, el mobiliario y los materiales educativos?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

---

17.- ¿Se desarrollan actividades para dar seguimiento y evaluación al PEA en el transcurso del año lectivo?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

---

18.- ¿Se evidencia el uso óptimo de los recursos del centro educativo?

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

---

Gracias por su colaboración y tiempo para responder.