

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**PLANES COMPLEMENTARIOS**



**TRABAJO DE GRADO**

IMPACTO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTORES EN EL FORTALECIMIENTO DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN EL CENTRO ESCOLAR “MARGARITA DURÁN”, CENTRO ESCOLAR “DANIEL HERNÁNDEZ” Y EL CENTRO ESCOLAR QUEZALTEPEC, MUNICIPIO DE SANTA TECLA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

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

**PRESENTADO POR**  
WENDY CAROLINA HERNÁNDEZ ORTIZ  
CINDY TATIANA PINEDA DE BARRERA  
JENIFFER ELIZABETH TORRES JAIME  
LILIAN GRISEL VÁSQUEZ RODRÍGUEZ  
LESLIE ELIZABETH VICHEZ DE COELLO

**ASESOR**  
MAESTRO JOSÉ MARTÍN LUNA TORRES

**JUNIO DE 2020**  
**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES**



**M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**  
RECTOR

**DR. RAÚL ERNESTO AZCUNAGA LÓPEZ**  
VICERRECTOR ACADÉMICO

**ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA**  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

**ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL**  
SECRETARIO GENERAL

**LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE**  
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

**LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN**  
FISCAL GENERAL

**FACULTAD MULTIDICPLINARIA DE OCCIDENTE  
AUTORIDADES**



**M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS**  
DECANO

**M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA**  
VICEDECANA

**LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA**  
SECRETARIO

**M.Ed. FRANCIS OSVALDO MEJÍA LOARCA**  
COORDINADOR PLANES COMPLEMENTARIO

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	viii
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Situación problemática .....	11
1.2 Enunciado del problema. ....	15
1.3 Justificación. ....	15
1.4 Objetivos de la investigación.....	18
1.4.1 Objetivo general. ....	18
1.4.2 Objetivos específicos.....	18
1.5 Preguntas de investigación .....	18
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Antecedentes.....	20
2.2 Marco de teorías .....	21
2.2.1 Naturaleza y características de los programas de formación.....	21
2.2.2 Eficiencia Administrativa.....	28
2.2.3 La investigación sobre Eficacia escolar.....	29
2.2.4 Principales características de la administración escolar. ....	31
2.2.5 Competencias de profesionalización del director.....	33
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	37
3.1 Metodología de la investigación.....	38
3.2 Tipo de investigación.....	39
3.3 Método de investigación.....	40
3.4 Enfoque de la investigación.....	40
3.5 Técnica e Instrumentos de Investigación.....	41

3.6	Instrumentos .....	42
3.7	Procedimientos para analizar los datos.....	42
3.8	Población y muestra.....	42
3.8	Relación de las preguntas de investigación con el instrumento .....	44
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		47
CAPÍTULO V CONCLUSIONES .....		67
5.1	Conclusiones.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		69
ANEXOS .....		71

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

Tabla 1. <i>Comparativo</i> .....	23
Tabla 2. <i>Sistemas Educativos</i> . .....	26
Tabla 3. <i>Eficacia</i> .....	28
Tabla 4. <i>Población</i> .....	43
Tabla 5. <i>Características de la administración eficiente</i> .....	71

### FIGURAS

Figura 1. <i>Principios de la administración</i> . .....	12
Figura 2. <i>Estilo de dirección</i> .....	22
Figura 3. <i>Dirección escolar</i> . .....	25
Figura 4. <i>Elementos de éxito del director</i> .....	30
Figura 5. <i>Administración escolar efectiva</i> .....	31
Figura 6. <i>Características del director</i> .....	33
Figura 7. <i>Programas de formación</i> .....	49

## ÍNDICE DE GRÁFICAS.

### GRÁFICAS.

Gráfica 1. <i>Características</i> .....	51
Gráfica 2. <i>Autoformación</i> .....	52
Gráfica 3. <i>Tiempo de duración del programa</i> .....	53
Gráfica 4. <i>Gestión Estratégica</i> . .....	55
Gráfica 5. <i>Administración Financiera</i> .....	28
Gráfica 6. <i>Leyes y reglamentos</i> .....	59
Gráfica 7. <i>Desempeño docente</i> .....	63

## INTRODUCCIÓN

En El Salvador, la reforma educativa de los años noventa ha sufrido un cambio a la gestión educativa, la cual se traduce en la transformación del sistema educativo al pasar de organizaciones donde predominaba la centralización, a estructuras descentralizadas en las que se transfiere la responsabilidad de toma de decisiones a entidades gubernamentales y, en algunos casos, a los municipios a través de alcaldías, extendiéndose a los centros educativos.

En éste contexto, es imprescindible que los procesos académicos de toda institución educativa se fundamente sobre una teoría científica que guíe en forma correcta el desempeño de los actores del hecho educativo en cada centro escolar, con ello, el encuentro de la práctica tendría el impacto esperado y en consecuencia el cumplimiento acertado de las políticas del Estado, porque su incidencia estaría garantizando la calidad de una administración escolar y gestión de su desarrollo y crecimiento donde todos los elementos interactúan de forma articulada.

En esta misma idea, la gestión escolar ha sido un tema poco abordado, en la actualidad los actores como los directores de los centros educativos que se encuentran en esta práctica no poseen, en su mayoría, una carrera orientada a la administración de las instituciones educativas, teniendo en algunas ocasiones que realizar sus funciones haciendo uso de sus conocimientos empíricos, por tal razón, el propósito de ésta investigación es identificar los aspectos del programa para directores que impactan en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa en el Centro Escolar “Margarita Durán”, Centro Escolar “Daniel Hernández” y el Centro Escolar Quezaltepec, Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

En el presente trabajo de investigación se prevé una estructura y contenido particular, abordado en el Capítulo I, el planteamiento del problema que describió la situación problemática, el conjunto de elementos alrededor del tema problema investigado, enunciado del problema, justificación, objetivos y las preguntas de investigación, a través de los cuales, se evidenciaron las guías que condujeron el estudio.

En el capítulo II, se detallaron los antecedentes, el marco teórico, características de los programas de formación, funciones del director, la investigación sobre la eficacia del director, eficiencia administrativa, perfil del director, competencias de profesionalización del director liderazgo del director.

En el capítulo III, se estableció el marco metodológico, considerando el tipo de investigación, el método, las técnicas e instrumentos que permitieron recolectar los datos e información necesaria para el análisis del tema en estudio. Así mismo, se incluyeron los procedimientos, la respectiva matriz que muestra la relación de las variables con las preguntas de investigación, las correspondientes referencias, así como los anexos de instrumentos que se administraron en los centros educativos donde se llevó a cabo el estudio sobre impacto del programa de formación para directores en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa.

# **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Situación problemática**

Según la investigación, en la educación existen diversas áreas de formación que en términos básicos se podrían diferenciar aquellas que corresponden al personal docente, directores y subdirectores, sin que estos últimos dejen de ser docentes. Esta formación supone la garantía de competencias profesionales para la atención de sus áreas de trabajo, que coadyuvarán a sincronizar las funciones de cada profesional en su desempeño cotidiano cuyo fin último se orienta hacia el beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

En esta idea, la formación de docentes tiene sus particularidades que se pueden visualizar por una formación propia de cada nivel educativo y una formación especializada, que es la garantía de iniciación del personal dedicado a la función educativa, es decir que los directores previos al desempeño como tales, reciben esta formación, comprendiendo por esto que dicho desempeño garantiza del director en primera instancia la administración, gestión y funcionamiento de los centros educativos.

En este contexto, un director asume sus funciones administrativas como tal, con poco o ningún conocimiento sobre la administración escolar, generando un tipo de incertidumbre a la hora de desarrollar los procesos administrativos y de gestión que demanda su cargo, asimismo, sus funciones administrativas al inicio son producto de la formación inicial más, que de una formación especializada en el ámbito de la conducción o desempeño como director o directora.

Por otro lado, la calidad educativa, ha sido desde siempre una preocupación para mejorar los procesos de aprendizaje, a través de fortalecer la profesión docente, por lo cual, quienes ingresen y permanezcan en esta carrera serán aquellos que poseen las competencias y vocación de servicio, es decir, que sus competencias puedan dar respuesta a las necesidades de enseñanza y de aprendizaje, de igual forma las competencias de los directores estarán en correspondencia con los procesos administrativos y de gestión de los centros educativos que dirigen, con lo cual, en su conjunto y de forma integrada con todo el personal bajo su dirección, harán funcionar la organización escolar.

En este planteamiento, se concibe que la formación de directores es fundamental para lograr una administración y gestión eficiente, que geste resultados óptimos en función de los fines y objetivos de la educación propuestos, llegando a impactar tanto en el personal docente

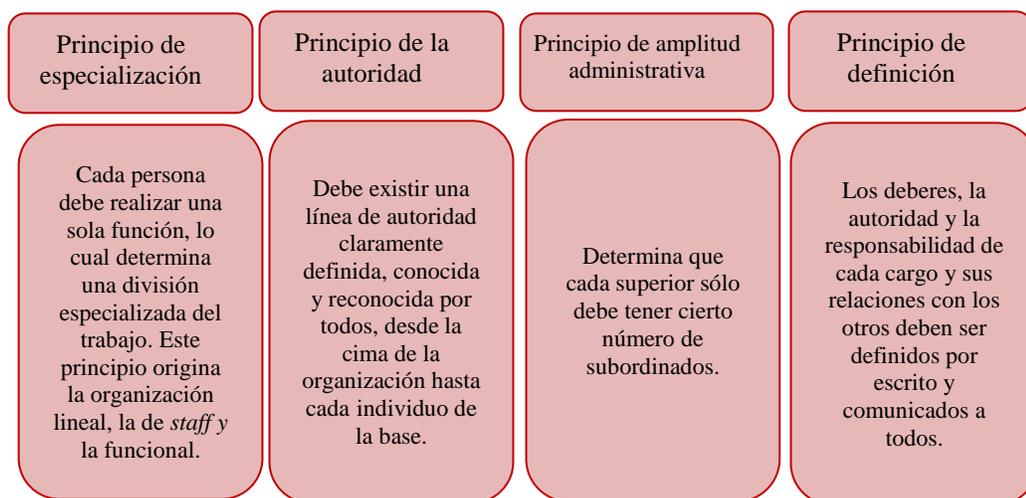
con la aplicación acertada del proceso de enseñanza, como en el resultado de aprendizaje del estudiantado.

También, esta formación del director deberá generarse a partir de las disciplinas administrativas y en segundo lugar de otras disciplinas del saber, con el fin de atender la diversidad de situaciones a resolver desde la posición de ser el líder conductor o guía de la institución con una eficiente administración escolar y en consecuencia de la generación de procesos educativos apegados a la organización institucional, a la planificación escolar y a los demás factores propios de la administración educativa.

De esta forma, la administración de un director escolar debe fundamentarse en la teoría de la administración, ya que sus funciones se ubican en esta disciplina, para lo que debe cumplir normativas o reglas de comportamiento que le permitan desempeñar adecuadamente sus funciones para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el desarrollo de la vida activa del centro educativo.

En esta perspectiva, también deberá acatar los principios de la administración para resolver los problemas que la organización institucional le plantee, entre estos principios, se encuentran los que se señalan en la figura 1. *Principios de la administración.*

Figura 1. *Principios de la administración.*



Estos principios, suponen una guía básica administrativa para dar cumplimiento al proceso administrativo, delegado como director o directora del centro educativo; de no ser retomados, la misión institucional tomaría rumbo a la deriva creando situaciones inciertas y complejas,

alejadas de las necesidades institucionales y por consiguiente el aprendizaje, que es donde inciden todas las acciones administrativas, didácticas y pedagógicas, estarían siendo afectadas, propiciado también aprendizajes poco significativo y competencias con menor utilidad para los estudiantes.

Por otra parte, partiendo de las ideas anteriores, en El Salvador, uno de los esfuerzos realizados por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), antes denominado como Ministerio de Educación (MINED), para mejorar el sistema educativo existente, fue la consulta desarrollada durante los años de 1994 y 1995, cuyos resultados fueron concretizados en la formulación del Plan Decenal “Reforma Educativa en marcha” 1995-2005, el cual se organiza en cuatro ejes: cobertura, calidad, formación en valores y modernización institucional.

En relación la misma idea, el Plan Decenal buscó generar autonomía en las escuelas para hacer más eficientes los procesos y que los directores tuvieran la capacidad de gestión en la institución que lideraba, logrando en ella la calidad educativa establecida en el programa “Escuela 10” y posteriormente retomada en el Plan 2021 hasta la actualidad.

Cabe señalar que, la selección de directores y subdirectores de escuelas también enfrenta puntos de contención derivados del marco legal vigente (Cuellar-Marchelli, 2008). Uno de estos puntos establece que la ley no exige que los cargos directivos sean ocupados por personal que tenga formación en administración educativa, sin embargo, como se puede ver en esta misma descripción, el dominio científico de la teoría administrativa y organizacional moderna se vuelve imperativa para administrar los centros educativos.

A este respecto, (MINED, 2006) establece como requisitos para el cargo de director los siguientes:

- “a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo;
- b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley;
- d) Ser de moralidad y competencia notorias; y,
- e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección” (p. 15).

La cita anterior, evidencia que en la actualidad no existe un marco legal que norme las condiciones de formación administrativa para ocupar el cargo de director, señalando también

que, dicha formación no es de carácter obligatorio, lo que supone vacíos teóricos en la conducción administrativa de un centro educativo, generando con ello una incidencia o un impacto en el logro de objetivos institucionales, de tal manera que estos pueden ser asertivos o negativos para todos los estudiantes que hacen uso de los servicios educativos.

Por otro lado, la formación del profesorado en Ciencias Sociales, Lenguaje y Literatura, Biología, Matemática, en Educación Básica, entre otros, ha dado paso para que, de acuerdo a los requisitos que se citan en el artículo 44 de la Ley de La Carrera Docente, puedan concursar a ser directores (as), en tal caso, su formación carece de fundamentos teóricos administrativos, organizativos, de supervisión, coordinación y control específicos que les provea de las herramientas necesarias para poder desarrollar una administración y gestión del centro escolar completa, muchos de estos directores se han formado por iniciativa propia en diferentes carreras, sin embargo, esta formación no es una regla.

Así mismo, se percibe una diferencia teórica entre las dos formas que caracterizan a un director, es decir, el profesor que se vuelve director y el profesor- director que se forma en diferentes disciplinas del saber. Esto ha de suponer un impacto en la administración escolar, por lo que, se concibe también un fortalecimiento a la eficiencia desarrollada, en otras palabras, en ambos casos del proceso de formación, existe un impacto en los resultados obtenidos por los estudiantes en los centros escolares.

En esta misma idea, la formación sistemática, continua y permanente relacionados a la administración y gestión de los centros educativos, permitirían a cada director(a) tomar las mejores decisiones para acelerar una reorganización interna de ser necesaria ante cualquier situación que amenace la funcionalidad, estabilidad y calidad del centro educativo, por ejemplo, en aquellos casos en que se incumplen las responsabilidades asignadas para entregar un trabajo académico de calidad.

A éste respecto (Chiavenato, 2007) se puede comprender lo que expone de acuerdo con la teoría administrativa de Taylor:

“Taylor se preocupó por crear un sistema educativo basado en la intensificación del ritmo de trabajo para lograr la eficiencia empresarial y, en un nivel más amplio, reducir la enorme pérdida que su país venía sufriendo con la ociosidad e ineficiencia de los operarios en casi todos los actos diarios” (p. 48).

Desde esta perspectiva, un director(a) que posea una formación en el ámbito administrativo, tendría la habilidad para encontrar impactar en el área donde se requiera maximizar la eficiencia de su personal con el que cuenta para dirigir, dicha maximización debería conseguir el mejoramiento de las competencias de su personal, es decir que la formación administrativa generaría un impulso en la cadena del proceso administrativo y educativo del centro escolar, y en consecuencia el logro de objetivos haría que los estudiantes respondieran con mejores resultados de aprendizaje.

En este contexto, la falta de atención por parte del MINEDUCYT sobre estos aspectos de formación administrativa para directores(as) en las escuelas del sistema educativo nacional, hasta la fecha no ofrece una propuesta sistemática para enfrentar los retos del cargo. Al respecto en la actualidad las instituciones de educación superior apenas empiezan a ofrecer estudios complementarios en esta área administrativa.

Cabe señalar que, algunos directivos han tenido logros significativos, no obstante que los elementos administrativos y de gestión se han adquirido a través de la práctica, por tal razón surgen una serie de interrogantes para conocer el fenómeno y que constituyen los puntos medulares en esta investigación.

## **1.2 Enunciado del problema.**

Considerando que el impacto del programa de formación para cualquier profesional que dirija una institución de carácter educativo, debe contribuir a mejorar la administración y gestión de la misma, así como, a procurar la eficiencia de los procesos educativos para promover las competencias de los profesionales del futuro, y de acuerdo a la descripción del apartado anterior, se plantea el siguiente enunciado de investigación:

¿Cuáles son los aspectos del programa de formación para directores que permiten identificar el impacto en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa en el Centro Escolar Margarita Durán, Centro Escolar Daniel Hernández y el Centro Escolar Quezaltepec, ¿Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad?

## **1.3 Justificación.**

La administración de la gestión educativa, particularmente en El Salvador, fue uno de los mayores retos de la reforma educativa. Esta administración suponía un nuevo rumbo de los

procesos pedagógicos y de gestión de la educación a nivel nacional, donde la formación del profesorado era una de las apuestas que llevarían a garantizar la eficiencia de los resultados a corto, mediano y largo plazo.

En este contexto, toman importancia las diferentes áreas de atención del magisterio, entre los que se encuentra la formación de directores; implicando estudios especializados para proveer las competencias indispensables tales como: dominio de las áreas contables, liderazgo, ética, administración de recursos, materiales humanos, gestión de proyectos, entre otros. Estas competencias suponen una garantía para desarrollar una administración con alto nivel de eficiencia, volviéndose, desde este punto, importante para el logro de los objetivos institucionales.

En la idea anterior, la formación de directores se vuelve necesaria y de vital importancia, porque esta formación contribuye a fortalecer la función directiva, además de garantizar una administración más allá de la gestión para el desarrollo institucional, contribuyendo de esta forma a integrar todos los procesos que demandan los centros escolares para cumplir con los fines y objetivos de la educación nacional; en consecuencia formar ciudadanos integrales con óptimos resultados de aprendizaje, además de fortalecer la integración de los ejes que dinamizan la vida escolar.

A este respecto, Serafín Antúnez expone que: “los centros educativos son organizaciones muy complejas... los directores y docentes suelen ver con buenos ojos que se especifiquen las tareas de las personas que trabajan a su lado” (Antunez, 2004) (p. 20), esto significa que existe una correlación importante en función de propósitos comunes, donde la formación de cada profesional juega un papel importante.

Sin embargo, pueden señalarse tres problemas comunes que pueden afectar la función señalada en párrafos anteriores, por ejemplo, la necesidad de implementar estrategias que mejoren la gestión escolar y el sistema educativo en general, fomentar el entendimiento del nuevo significado de los términos “autonomía” y “participación”. Finalmente, las estrategias de capacitación y formación profesional las cuales deben ser adaptadas con las nuevas capacidades profesionales en los administradores educativos, así como con los cambios que demanda la realidad social en la actualidad.

Por tal razón, en esta investigación se analizará el impacto del Programa de Formación para directores en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa en el Centro Escolar

Margarita Durán, Centro Escolar Daniel Hernández y el Centro Escolar Quezaltepec, municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad. Relacionando el impacto como el efecto o huella que se produce a partir de la formación administrativa recibida por parte de los directores, que se verá reflejado en la calidad administrativa de las instituciones educativas que dirigen.

Así mismo, esta investigación permitirá determinar cómo han contribuido los programas de formación a directores, en el quehacer de la Dirección Escolar. Según el artículo 48 de la Ley de la Carrera Docente, consiste en “coordinar las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el funcionamiento del centro educativo” (MINED , 2006). Aquí la ley exige que el director o directora se rija bajo los procedimientos legales establecidos.

Por otra parte, esta investigación contribuirá a describir las características que fundamentan los programas de formación para relacionar las competencias de directores (as) de los centros escolares; identificar la naturaleza de los proyectos desarrollados, para establecer la relación con la eficiencia administrativa de los centros escolares y comparar el perfil de formación del director de acuerdo a la teoría establecida en el documento de administración efectiva escolar con el perfil de formación real, acciones que darán beneficio a los centros escolares en estudio, ya que tendrán elementos que ayudaran a la toma de decisiones asertivas y oportunas.

De igual manera, los beneficiarios de este estudio serán en primer lugar los estudiantes, los docentes, los padres de familia y los mismos directores, porque a partir de los hallazgos del estudio, podrán conocer el énfasis del programa de formación y el impacto de dicha formación en la eficiencia de la administración del centro escolar que dirige, además de valorar nuevas áreas de formación y nuevas rutas para encausar su administración y gestión en función del fortalecimiento institucional.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Evaluar el impacto del programa de formación para directores en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa de los centros educativos: Centro Escolar Margarita Durán, Centro Escolar Daniel Hernández y Centro Escolar Quezaltepec.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Describir el programa de formación de directores para establecer la relación con la eficiencia administrativa de los centros escolares.
- Determinar las características de la administración escolar efectiva para comparar el impacto del programa de formación a directores.

## **1.5 Preguntas de investigación**

¿Cuál es la estructura que fundamenta el programa de formación de directores que permite establecer la relación con la eficiencia administrativa de los centros escolares?

¿Cuáles son las características de la administración escolar efectiva que evidencien el impacto del programa de formación a directores?

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Antecedentes**

La educación postguerra estaba basada en minimizar el impacto que el proceso de guerra y la firma de los acuerdos de paz había dejado en la población salvadoreña, siendo esta situación una variante que desenfoca del objetivo principal de la educación, llegando a la conclusión que la educación en ese entonces era un fenómeno limitado, dependiente de los intereses del poder y una representación de ilusión óptica ante la sociedad.

Fue entonces que el 1991, surge la “Reforma Educativa en Marcha” que inició su ejecución en 1995, con tres grandes ejes: democratización y, consecuentemente, ampliación de la cobertura del sistema con equidad; mejora de la calidad en las acciones escolares y promoción de la eficacia y eficiencia de la administración del sistema educativo. Cuatro años después, la “Reforma Educativa en Marcha” o también llamada Consulta de 1995, retomó los puntos de vista, criterios, juicios y ponencias de miles de maestros que participaron a lo largo y ancho del país.

En esta idea, dicho proceso también tuvo el aporte de otros actores como alcaldes, maestros jubilados y organizaciones gremiales de estudiantes, según el documento El Sistema Educativo de El Salvador, (1999, p. 23). Estos aportes de la Consulta del 95 fueron recopilados por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo, CECD en 1994. Posteriormente, en 1995, ésta presentó a la nación el informe encomendado con investigaciones y ensayos con experiencias y reflexiones nacionales e internacionales sobre temas de educación. El informe exhortaba al sector educativo a coadyuvar esfuerzos con distintos sectores sociales para ejecutar acciones que lleven a cumplir con las políticas educativas de los programas y proyectos para renovar la educación que estaba en crisis.

Por otro lado, durante 1999-2001 la administración puso énfasis en la necesidad de sostener los cambios generados en el sistema educativo, mediante el impulso de reformas de segunda generación orientadas a mejorar sensiblemente la calidad de la educación. Por ello, el Ministerio de Educación ha puesto gran énfasis en las acciones de apoyo pedagógico para el docente (creación del asesor pedagógico), en la capacitación docente (creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente), en el fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación (modernización de los institutos Tecnológicos y creación de los Centros de Recursos de Aprendizaje para Educación Básica y Media) y en la reforma institucional profunda de las direcciones y departamentos del Ministerio de Educación.

Es necesario mencionar que, el Ministerio de Educación en el documento: Transformación de la Educación Programa Social Educativo 2009 – 2014 vamos a la escuela, plantea con respecto al mejoramiento de la administración escolar y dentro de las líneas estratégicas: “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”.

Cabe señalar que, todo lo que antecede a normativas propone acciones estratégicas como la profesionalización de la función directiva docente, enfocada hacia la gestión institucional eficiente. Además, el fortalecimiento del rol de directores y directoras a partir de la adecuación de los procesos que aseguren un desempeño eficiente (selección, nombramiento, asesoramiento y evaluación). Al mismo tiempo, un fortalecimiento de la participación y capacidades directivas de los miembros de los organismos de administración escolar local, especialmente de los padres y madres de familia que los conforman.

En este marco, acerca de los programas de formación, en el ámbito de la administración escolar no se han encontrado trabajos de grado que evidencien los impactos que dichos programas han tenido en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa.

## **2.2 Marco de teorías**

### **2.2.1 Naturaleza y características de los programas de formación.**

La naturaleza de los programas de formación estaba basada en elementos necesarios para lograr una eficiencia administrativa en los centros educativos. Se abordaban temas de gestión institucional, organizativa, curricular y de recursos. Los cuales consistían en identificar en la naturaleza del trabajo directivo, sus roles, funciones y estilos más característicos, así como las consecuencias de todo ello en la gestión de una escuela que debe estar comprometida en la innovación. El tipo de gestión que se retomó fue el modelo colaborativo y no solo dentro del centro escolar sino con otras instituciones del contexto. Otro aspecto importante sobre la naturaleza de los programas es estilo de dirección y como ésta afecta el clima laboral y la eficiencia administrativa (Antunez, 2004).

Esta percepción, sobre la forma de cómo se integran de los principales elementos del estilo, de cómo un profesional dirige un centro escolar se observa en la figura 3. Estilo de dirección.

Figura 2. *Estilo de Dirección.*



En otro ámbito, era primordial identificar los procesos de gestión administrativa como un componente de apoyo directo a la gestión pedagógica y mejorar la calidad educativa. La autonomía en la toma de decisiones para satisfacer las necesidades escolares y la mejora de los aprendizajes; la participación, responsabilidad y la optimización de los recursos según (MINED, 2012).

Los programas de formación tenían como objetivo abolir el concepto tradicional de administración, que solo se basaba en “manejo de recursos financieros, contabilidad, activo fijo y recursos humanos dentro de un centro educativo” (Ministerio de Educación de El Salvador, 2014). También se introduce el nuevo concepto de la “gestión administrativa para resultados, que basa su éxito en el compromiso y participación de todos los actores educativos, la integración de las sedes escolares que comparten un territorio para transformar no solo la acción escolar cerrada, sino también las relaciones en la comunidad, mediante la participación activa de los distintos sectores educativos” (Ministerio de Educación de El Salvador, 2014). Al expandirse a una gestión administrativa se observa la intención de afectar directamente la gestión pedagógica. En la tabla 1 Comparativo, se establece la relación de los conceptos de administración en cuestión.

Tabla 1. *Comparativo*

<b>Administración tradicional</b>	<b>Gestión administrativa para resultados</b>
Cuida los recursos	Multiplica sus recursos
Logra un cambio	Impacta con su cambio
Se enfoca en procesos	Se orienta hacia rendimientos y resultados
Ejerce la autoridad el solo.	Potencia el liderazgo compartido con los demás actores
Se enfoca en una visión individual a corto plazo	Practica la visión compartida con acciones en el corto y mediano plazo
Inspira respeto entre los demás	Inspira confianza hacia los demás
Fija la vista en los procedimientos y presupuestos	Promueve estrategia y acciones inteligentes para obtener resultados útiles
Imita procesos	Innova procesos
Acepta el estatus	Piensa fuera del esquema. Ve y actúa más allá de lo evidente
Hace las cosas bien y como dice el libro	Cuestiona para mejorar, pero respeta las normas y los lineamientos
Siguen el plan trazado eficientemente	Se responsabiliza de su autonomía y promueve la de otros para lograr los objetivos.

Elaboración propia. Fuente. (Ministerio de Educación de El Salvador, 2014).

También, se debe resaltar que en los programas de formación se abordaban el marco legal y normativas que sustentan los procesos, así como, la elaboración de los documentos de planificación institucional y como la gestión administrativa efectiva potencia la calidad de los aprendizajes en el estudiantado, en la práctica de “modelos de organización que mejoran la calidad educativa, según las características de los centros escolares” (MINED, 2017).

La función directiva es una de las tareas más importantes e influyentes en los procesos y los resultados educativos de los centros escolares. Las personas que dirigen se vuelven claves para llevar con éxito dichos procesos, por ello, es de vital importancia el rol que desempeña la dirección escolar.

Sin embargo, existe poco conocimiento en torno al desempeño de la dirección en los centros escolares. Como consecuencia, las autoridades educativas, suelen proponer y desarrollar prácticas educativas que se vuelven confusas. En algunas ocasiones los directores tienen tareas específicas a las que se deben aferrar para que el centro escolar funcione. En

otras, se encuentran sobrecargados de tareas, con escaso poder, sometidos a múltiples funciones y cuya misión será resolver conflictos que inevitablemente se producirán día con día en los centros educativos.

Por tal razón, se observa la emergente necesidad de un proceso de formación a estos actores, cuyos desafíos al interior y exterior de cada centro escolar que lideran demandan de ellos (as) una serie de competencias acordes con los retos que enfrentan hoy en día, de igual manera propiciar herramientas que les sirva para enfrentar con éxito los nuevos desafíos del que hacer directivo, desarrollar las competencias que su rol de líder demanda, entre otras.

Al respecto anterior, durante la consulta de 1995 se hace visible la necesidad de elevar el perfil profesional de los directores, sugiriendo que, para ejercer el cargo, se hayan aprobado cursos especiales de capacitación en el área, desde ese momento, se realizaron esfuerzos aislados sobre formación a directores, con el fin de mejorar la eficiencia administrativa en las instituciones educativas.

Por tanto, en el año 2004 se implementa el primer programa de formación de Directoras y Directores de Centros Educativos en El Salvador, bajo cuatro ámbitos de gestión: institucional, organizacional, curricular y de recursos; con el fin de mejorar las competencias de los directores en el ámbito de gestión escolar.

En este contexto, las principales características de los programas de formación se concibe que los directores y directoras tendrán las bases teóricas para poner en práctica sus competencias y desarrollar una administración y gestión de los centros escolares dándole cobertura a todas las demandas del centro educativo que dirigen y por consiguiente, el impacto en la eficiencia de su administración conduce a la calidad de su desempeño, así como los resultados de calidad de los aprendizajes, obtenidos por los estudiantes.

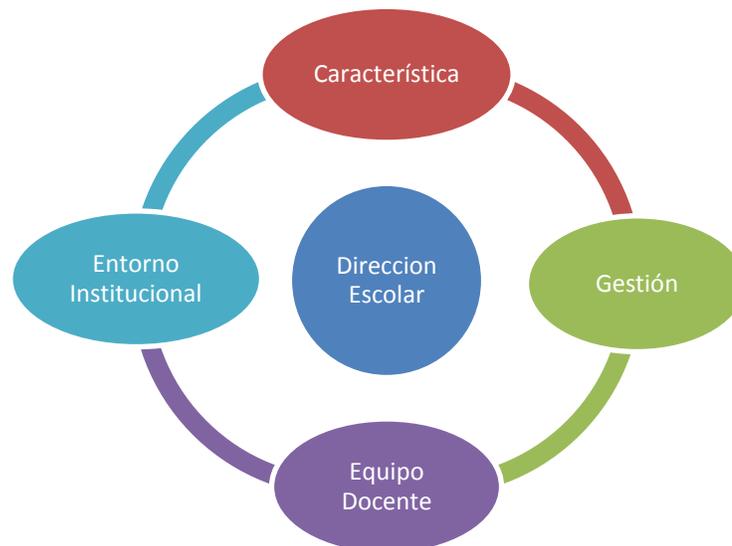
La estructura del programa de formación de los directores (as) de los centros educativos, según (Antunez, 2004 p. 15) está concebida en los objetivos siguientes:

1. “Analizar la naturaleza del trabajo directivo en los centros escolares, sus roles, sus nuevas competencias y los diferentes estilos, con el fin de inferir conclusiones útiles para la mejora del desempeño de la función.
2. Revisar el concepto de gestión escolar y comprender como puede desarrollarse y mejorarse, creando espacios de participación en los que todos los componentes de la comunidad escolar se sientan involucrados y protagonistas.

3. Conocer y aplicar algunas estrategias orientadas a disminuir las resistencias a los cambios e innovaciones en el centro escolar.
4. Analizar la función directiva como un desempeño profesional que debe buscarla integración real de la escuela en el entorno en que está inserta, proyectar una buena imagen de sí misma y, a la vez, fomentar la colaboración con otras instituciones escolares, con el fin de desarrollar prácticas educativas más pertinentes y procesos de innovación sostenida.”

Observando los objetivos anteriores, se puede interpretar los ejes de formación que presentan la organización del programa con el que deberá fortalecerse el desarrollo profesional de directores (as), en esta misma idea la figura 2 Dirección escolar lo representa. Cabe señalar que el ámbito escolar como una organización educativa, que responde a las demandas sociales, su funcionamiento se vuelve complejo, es decir, que los programas de formación deberán de contener los elementos fundamentales, suficientes y pertinentes para que impacte positivamente en la eficiencia en la administración escolar.

Figura 3. *Dirección escolar*



En correspondencia con los programas de formación la función directiva es un aspecto que todas las instituciones educativas deben cumplir para mejorar la calidad de la formación de los recursos humanos y, a través de ellos, desarrollar, introducir y promover los adelantos de la ciencia, el arte y la tecnología. Aquí debe considerarse que la sola formación inicial como docente no es suficiente, para que un profesional cuente con la preparación e idoneidad para

cumplir con la función de dirección de los procesos de enseñanza-aprendizaje, técnico-metodológico, de investigación científica, producción, gestión, entre otros.

En tal sentido, la función directiva no es asumida en todos los contextos de forma similar, pues ésta responde al modelo educativo y a los estilos de conducción de cada profesional que desempeña ese cargo de dirección. Por ejemplo, los diferentes modelos educativos tendrían una concepción particular de la función directiva, como se muestran en la tabla 2. Sistemas educativos.

Tabla 2. *Sistemas Educativos.*

Sistema educativo	Concepción de la función directiva	Países donde lo aplican
<b>Centralizado</b>	Conciben la función directiva en una línea administrativa, el directivo que accede al cargo mediante concurso-oposición, es un representante del gobierno, por lo que su labor consiste en regir el centro de acuerdo con las pautas de quien representa.	Francia, Italia, Bélgica o Grecia
<b>Descentralizado</b>	La función directiva se acerca a un "modelo gerencial". La función del director consiste aquí en gestionar los recursos económicos y humanos, así como en dar a conocer la identidad del centro al resto de la comunidad educativa.	Gran Bretaña
<b>Modelo de dirección pedagógico-profesional</b>	Las tareas de gestión se unen con las tareas de asesoría pedagógica. El director es responsable de la calidad del centro ante las autoridades locales.	Suecia, Noruega, Finlandia o Países Bajos

Fuente: Elaborado por los investigadores a partir de la revisión bibliográfica de diferentes documentos, 2019.

Por otra parte, la formación de directores, que podría llamarse profesionalización es un requisito indispensable para asumir la responsabilidad de dirigir la gestión educativa en una institución docente, porque se debe contar con una vasta experiencia en la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje; sin embargo, por las funciones que asume un director en su rol profesional, se valora que se deben aportar otros elementos.

Esta valoración anterior, de la profesionalización en la figura del director ha de considerarse que tiene una mayor amplitud para ver y tomar decisiones apegado a las normas, a las funciones y a las necesidades institucionales sin perder de vista el objetivo que gira alrededor de los estudiantes, ya que la actividad del director se desarrolla en un contexto social y político complejo, dado que su actuación se ejerce en escenarios llenos de incertidumbre y cambios vertiginosos. Esto determina las formas de practicar las relaciones e interactuar con todas las personas que integran la comunidad educativa y la toma de decisiones.

En tal sentido, para desarrollar la función directiva con mayor éxito e impacto social, es indispensable que el director posea un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permitan, entre otras cosas, enfrentar de mejor manera las demandas y exigencias de la sociedad en términos de una mayor calidad. Es decir, que se piensa que la amplitud de conocimientos de un director va más allá de los dominios pedagógicos, sociológicos, didácticos, antropológicos culturales, de género, medioambientales, entre otros.

En el marco de la idea anterior, se entiende que todo director deberá además de esas competencias, tener dominio de nuevas áreas del saber cómo los factores que acompañan los procesos administrativos y de gestión, donde su dominio de estas disciplina del saber debe proveerle las competencias para dirigir de forma eficiente y eficaz, es decir con calidad, logrando impactar en el funcionamiento y armonía de los elementos que se conjugan para el logro de los fines y objetivos de la educación encomendada que impacta luego en el aprendizaje de los estudiantes y del éxito del personal bajo su administración.

### 2.2.2 Eficiencia Administrativa.

Lo verdaderamente importante para cualquier directivo escolar, es la eficiencia, es decir maximizar los resultados de la administración minimizando los errores. Cuando se analiza y evalúa la gestión de un dirigente escolar se dice que es eficiente, con una dimensión interna, de manera que hace las cosas bien, con el mínimo esfuerzo y consumo de recursos.

En el marco de la administración escolar, la eficiencia se podría concebir como la relación entre los recursos utilizados en los diferentes proyectos y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. También, la eficacia, se puede considerar en este ámbito de la dirección escolar, como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a la capacidad del director(a) para lograr lo que se proponen, es decir lo que tienen planificado y previsto ejecutar.

En tal sentido, para tener una apreciación acertada y comparativa de la comprensión del término eficacia y su relación con la administración que ejecuta el director en su centro escolar se muestra en la tabla 3. Eficacia, desde puntos de vista de tres autores que garantizan la interpretación del término.

Tabla 3. *Eficacia*

Autor	Interpretación
Koontz y Wehrich	Cumplimiento de Objetivos
Idalberto Chiavenato	Medida del Logro de Resultados
Robbins y Coulter	Hacer las Cosas Correctas

Fuente: Elaborado por los investigadores a partir de la revisión de diferentes fuentes, 2019.

En todo caso, un administrador escolar deber considerar la interpretación de los dos términos puesto que están orientados a la utilización de los recursos y a las competencias para lograr resultados óptimos en el esfuerzo por conseguir una administración escolar de calidad, para esto se debe tener presente que:

- 1.- La eficacia tiene que ver con resultados que el director obtenga en su administración, y está relacionada con lograr los objetivos propuestos en su centro educativo.
- 2.- La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, que deben ser utilizados de la mejor manera posible en la administración y gestión de los procesos administrativos y pedagógicos.

Por tanto, cabe suponer que los programas de formación para directores tienen impacto en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa, ya que estos programas contienen la temática y objetivos que garantizan las competencias de todo administrador educativo, con el fin de cumplir las demandas administrativas y pedagógica institucionales, concibiendo aquí que se produce una serie de exigencias donde se ponen en práctica la formación recibida y la calidad de los resultados esta en congruencia con la formación.

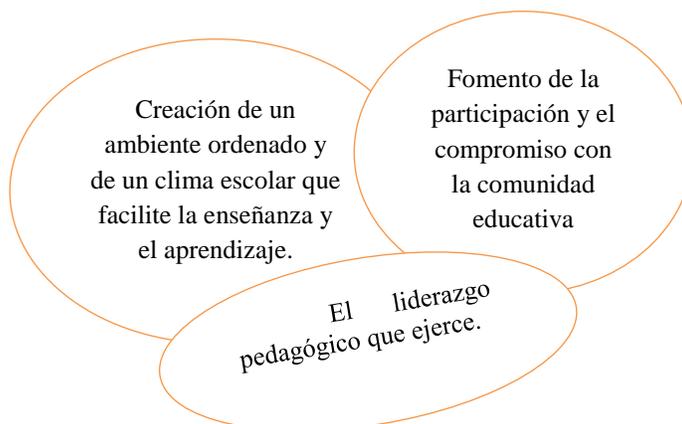
### **2.2.3 La investigación sobre Eficacia escolar**

Cualquier profesional que en su disciplina del saber no contemple el componente investigativo, se cree por lógica común, que esta relegado a permanecer en la línea de lo obsoleto, ya que sin este elemento no es posible avanzar y crecer, sobre todo en lo académico y científico, por consiguiente, un docente que no investiga pasará su tiempo de servicio dictando lecciones del pasado con estudiantes del presente.

De igual manera, la investigación sobre la eficacia escolar valora que, para que el director pueda cumplir sus funciones, es necesario que posea determinados conocimientos, habilidades, actitudes, valores y cualidades que lo comprometan con la labor que debe desempeñar en la sociedad, esto significa que irá un poco más adelantado que sus compañeros del centro educativo, es decir que deberá aprender a realizar nuevos movimientos en el campo administrativo y de gestión que le permitirán hacer desarrollar la institución que dirige y administra.

También, es necesario tener en cuenta que las actitudes y comportamientos de la persona que asume las funciones de dirección se constituyen en un factor clave de eficacia escolar, porque por ejemplo entre algunos elementos que se podrían considerar en la labor de un director para esperar el éxito de su desempeño son como se observa en la figura 4. Elementos de éxito del director.

Figura 4. *Elementos de éxito del director.*



Como se puede percibir, la formación de docentes en el marco de asumir una posición o función como director, implica la comprensión y práctica de un compromiso personal y profesional donde la formación juega un papel importante, así como los otros elementos descritos en líneas anteriores.

Al respecto de la profesionalización Gimeno Sacristán argumenta que "la profesionalidad está integrada por dos componentes básicos: la formación básica, que es la que lo capacita para transmitir o ayudar a aprender contenidos curriculares, y la formación pedagógica, que es la que lo profesionaliza como docente, actuando ambos aspectos como una unidad" (Gimeno, 1988), en este caso se podría decir que la formación previa al desempeño de la función de director es imperativa para efectuar un desempeño profesional acorde a las funciones encomendadas para administrar y gestionar en un centro educativo.

Una de las funciones importantes en la dirección de la gestión educativa para el director es poder establecer metas coherentes que garanticen la misión, la visión y las tareas establecidas en los POA y PEI, de forma compartida entre maestros, estudiantes, padres de familia y comunidad. Para lograr este proceso el director tiene que lograr liderar el proceso de planificación que "es la función administrativa mediante la cual se estructuran los componentes de estado: problema, objeto, objetivo, función, y contenido, atendiendo prioritariamente a la necesidad social o problema" (Zayas, 2006).

### 2.2.4 Principales características de la administración escolar.

La administración escolar se fundamenta en el tipo de organización que presentan las instituciones educativas, y dichas administraciones funcionan retomando los principios de la administración clásica, así como sus diferentes fases, tales como la planificación, organización, dirección, coordinación y control. En este ámbito suceden una serie de procedimientos internos, que tienen que ver con los elementos como: la evaluación, supervisión, comunicación, relaciones humanas, entre otros, que son parte fundamental de la vida institucional, vitales para su efectivo funcionamiento.

En esta comprensión de la administración escolar, la comunidad educativa es conducida por el director cuya función es administrar y gestionar los procesos para los que ha sido creada la institución educativa y en este espacio se ubican los docentes, padres de familia y los principales actores que son los estudiantes. Entre los cuales se generan procesos a la luz de las características científicas de la administración escolar.

En este contexto la Dirección Escolar Efectiva expone las características que identifican la administración escolar, las que se observan en la figura 5, Administración escolar efectiva.

Figura 5. Administración escolar efectiva



En este contexto la administración escolar bajo la conducción de un director (a) se desarrollará a partir del dominio de las competencias o saberes de este, cuyo esfuerzo conlleva la organización y articulación explícito en los objetivos. Donde por la administración se involucra la comunidad educativa en las tareas y actividades que demandan la visión

institucional, para el logro de los aprendizajes significativos que es el fin último de todo en cuanto por la administración escolar deba cumplirse.

En el documento 4, Dirección Escolar Efectiva, se establece que para lograr una gestión escolar efectiva el director (a) debe cumplir con dos funciones estratégicas: Director-gerente y Líder pedagógico. En la primera función el director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa. En relación a eso un director será efectivo cuando:

- Lidere los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje en los estudiantes.
- Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.
- Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendiciones de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Organiza a la comunidad educativa, así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

También, el director gerente asume funciones de: “representante de la institución y del Ministerio de Educación, líder motivador y negociador, gestor de recursos, organizador y

planificar de acciones, evaluador, dinamizador de la información y auto evaluador en su desempeño profesional” (Ministerio de Educación El Salvador, 2008).

En tal sentido, el director como líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes. Asume los roles de gestor del currículo, promotor del cambio y monitor de indicadores educativos. Ver figura 6, Características del director.

Figura 6. Características del director



Fuente. (Ministerio de Educación El Salvador, 2008)

### **2.2.5 Competencias de profesionalización del director.**

En el marco de exponer el impacto del programa de formación para directores en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa en los centros educativos en estudio se concibe también la idea de profesionalización de los directores, porque como se describe en los apartados anteriores de este capítulo, la profesionalización del director es imperativo porque el éxito de sus resultados o el impacto que, en última instancia se tenga, resulta que puede o no fortalecer la eficiencia administrativa que se gestione desde sus funciones en el centro educativo que dirige.

Bajo esta apreciación, la profesionalización también juega un papel determinante ya su formación impacta significativamente en la eficiencia del proceso administrativo que se produce, por tanto dicha profesionalización es el proceso pedagógico que prepara al director para ejecutar las acciones propias de sus funciones como tal, porque este proceso refleja el dominio técnico profesional y el liderazgo que le permitan un saber ser y un saber hacer acorde con las prioridades del trabajo en el sector, según las exigencias de la realidad

que le plante su comunidad educativa y que se demuestra en la evaluación de los resultados que expone a la sociedad.

Desde la perspectiva descrita, haciendo una aproximación a la administración escolar puede entenderse que las competencias de todo director deben lograr expresar la labor profesional que intenta desempeñar. Dichas competencias como en otras disciplinas hacen énfasis en aspectos técnicos relativas, en este caso a la planificación, organización, coordinación y dirección de las estructuras, el control-evaluación, la administración y gestión de recursos.

De igual forma, también las competencias acerca de las relaciones humanas culturales y políticas deberán permitirle facilitar la interacción entre personas que integran su comunidad educativa, ya que esto le permitirá una comunicación, información y motivación de su colectivo y por consiguiente tener un clima de trabajo armónico.

Otro tema fundamental en el marco de los programas de formación de directores (as) y el impacto que tienen en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa tiene que ver con el liderazgo del mismo en su desempeño profesional, a la luz de dirigir la administración y gestión de un centro educativo, es el liderazgo. Este tiene que ver con otra serie de elementos con los que se integra como la personalidad del sujeto, los valores que practica, el carácter y su temperamento, entre otros.

En esta idea, una de las funciones importantes en la dirección de la gestión educativa para el director es poder establecer metas coherentes que garanticen la misión, la visión y las tareas establecidas en los POA, PEA y PEI, de forma compartida entre maestros, estudiantes, padres de familia y comunidad. Para lograr este proceso el director tiene que liderar la planificación, que es la función administrativa mediante la cual se estructuran los componentes de estado como el problema, objeto, objetivo, función y contenido, atendiendo en forma priorizada la necesidad social que presenta el centro educativo.

En tal sentido, se sabe que un buen líder debe llevar a cabo un proceso compartido de planificación, donde se implique no sólo al equipo directivo, sino que integre al personal docente que acompaña los procesos de planificación didáctica y pedagógica, donde se manifieste con mayor claridad el liderazgo, se valore el trabajo y se reconozca los méritos de cada profesional encargado de hacer cumplir los objetivos institucionales.

A este respecto, en lo que se refiere al trabajo del director como gerente del centro educativo, según el documento 4, Dirección Efectiva Escolar se detalla que, tiene como funciones principales “planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa” (MINED, 2008 p. 9). Todas estas funciones, bien ejecutadas promueven un clima o ambiente institucional, favorable al desarrollo de objetivos en la comunidad educativa. Donde estudiantes, docentes y padres de familia trabajan en cooperación mutua.

En el mismo contexto, el reto de promover una educación de calidad requiere del fortalecimiento de la acción y el liderazgo académico del director, ya que la atención a las necesidades de la institución cada vez exige un mayor involucramiento con actividades de acompañamiento y asesoría que fortalezcan los procesos de enseñanza, que incidan en un mejor nivel de logro académico en los centros educativos.

También, en la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico (Rodríguez-Molina, 2011).

En tal caso, el liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales (Castillo-Ortiz, 2005).

Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución.

En cuanto a la gestión del director en la escuela, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera

complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad. El liderazgo de un profesional contribuye a la forma como un programa de formación ha impactado en su conocimiento, pues de esta relación se genera la motivación que dinamiza en este caso, la administración escolar, es decir que, si el programa de formación es interesante, es funcional, es pertinente, entre otros, se convertirá en la base para elevar la calidad de administración y gestión del director.

En este sentido, por lo que respecta al trabajo en los centros educativos, los profesionales que ejercen el cargo de directores deben tener liderazgo en la administración escolar, a la falta de éste se tienen dificultades en el ambiente institucional. Entonces, la misión del director como líder se concibe siempre en función de la comunidad educativa con la que intercambia su propia dinámica personal y en la que incita el despertar de la potencialidad individual y de grupo.

También en este rubro, se puede considerar la administración del tiempo del director, ya que, si se observa detenidamente lo que se hace, la distribución del tiempo tiene que ver con el tipo de liderazgo que se ejecuta, así como de otras características propias del ser director. Entonces se encuentra que cada director distribuye el tiempo de diferente forma, y esto tiene que ver con sus competencias, su personalidad y el tipo de liderazgo que ejerce, entre otros factores.

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Metodología de la investigación**

La metodología de investigación para el estudio referido sobre el impacto del programa de formación para directores en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa de los centros educativos: Centro Escolar “Margarita Durán”, Centro Escolar “Daniel Hernández” y Centro Escolar Quezaltepéc, se desarrolló considerando su naturaleza como una investigación cualitativa ya que busca evaluar el impacto de los programas de formación en la eficiencia administrativa y este tipo de investigación permite el uso de perspectivas teóricas, fuentes de datos y variadas observaciones. Orozco (1996) define la investigación cualitativa como un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas, con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible, lo que se adecua perfectamente con la investigación desarrollada.

Por los objetivos de la investigación será un estudio de tipo exploratorio y descriptivo. Hernández, Fernández y Baptista (2003) establecen estos tipos de investigación, basándose en la estrategia de investigación que se emplea, ya que el diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos.

Por otra parte, el método que guio la investigación fue deductivo, el cual Abbagnano trata el concepto relativo a la deducción como “La relación por la cual una conclusión resulta de una o más premisas. La interpretación tradicional de la deducción como derivación de lo particular del universal o como un razonamiento que va de lo universal a lo particular.” (Abbagnano, 1989 p. 59), ya que se analizaron a partir de las generalidades que presento el programa de formación en relación con la vida activa de la institución, para llegar a aspectos o características particulares de cada centro escolar estudiado. Así mismo se tomó el método inductivo para realizar los análisis a partir de las unidades pequeñas situadas en la comunidad educativa tomando como referencia las características de los programas de formación de directores.

A este método, le acompaña la técnica de la entrevista, cuyos instrumentos fueron la guía de entrevista, procurando la estructuración de preguntas semi-abiertas y abiertas con el fin de recolectar los datos y posteriormente fundamentar los análisis que permitieron establecer el

impacto de los programas de formación a directores en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa.

### **3.2 Tipo de investigación**

La investigación es de tipo cualitativa ya que este tipo de investigación estudia la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. Respecto a la investigación cualitativa, Meneses (2.004) indica que “la ciencia social es fruto del conocimiento conseguido y aceptado por el hombre por medio de procesos de reflexión, sistematización y rigor realizados con la finalidad de interpretar y comprender la realidad” (Meneses, 2004) (p. 224). Este enfoque es muy usado para investigar fenómenos sociales; como es el caso del presente estudio que tiene como propósito evaluar el impacto del programa de formación para directores en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa de los centros educativos: Centro Escolar Margarita Durán, Centro Escolar Daniel Hernández y Centro Escolar Quezaltepec.

La investigación basándose en los objetivos planteados fue de tipo exploratoria y descriptiva. Es investigación exploratoria ya que no se encontraron estudios que relacionen el programa de formación de directores con el fortalecimiento en la eficiencia administrativa de los centros escolares, por lo cual se tuvo un análisis cuyos hallazgos contribuirán a la toma de decisiones de los directores con relación a dicho tema, tal como lo establece Hernández Sampieri y otros, los cuales indican que los estudios exploratorios tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tópico desconocido o poco estudiado o novedoso. Todo según los objetivos del investigador e incluso identificar relaciones potenciales entre ellas. (Hernández Sampieri, 1996). Así como también expone que dicha investigación se utilizara:

Cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes. Por ejemplo, si alguien desea investigar lo que opinan los habitantes de alguna ciudad sobre su nuevo alcalde o gobernador, y cómo piensa resolver los problemas de ella, revisa la literatura y encuentra

que se han hecho muchos estudios similares, pero en otros contextos (Hernández Sampiere, Roberto Fernandez Collado, Carlos Baptista Luico, Pilar, 2004 p. 93).

Es investigación descriptiva porque se vuelve imperativo describir la naturaleza de elementos que permanecen entre las categorías que señalan el tema de investigación, vale decir la naturaleza de los proyectos, especialidades, funciones, entre otros. Y esta investigación tal como lo establece Glass & Hopkins, (Glass & Hopkins, 1984) consiste en la recopilación de datos que describen los acontecimientos y luego organiza, tabula, representa y describe la recopilación de datos. Lo cual permitió a través de su descripción evaluar el impacto de los procesos de formación en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa con la información recolectada con base en la realidad del escenario planteado.

### **3.3 Método de investigación**

Los métodos que guiaron esta investigación fueron el deductivo e inductivo a través del cual se condujeron todas las actividades generadas con el fin de cumplir los objetivos establecidos en el capítulo I. Abbagnano trata el concepto relativo a la deducción como “La relación por la cual una conclusión resulta de una o más premisas. La interpretación tradicional de la deducción como derivación de lo particular del universal o como un razonamiento que va de lo universal a lo particular.” (Abbagnano, 1989), por lo que se utilizó este método con el objeto de partir de aspectos generales de los procesos de formación de directores para llegar a situaciones particulares en cada uno de los centros educativos estudiados.

### **3.4 Enfoque de la investigación**

El enfoque a empleado para establecer el impacto del programa de formación de directores (as) con el funcionamiento eficiente de la administración, que se lleva a cabo en Centro Escolar “Margarita Durán”, Centro Escolar “Daniel Hernández” y Centro Escolar Quezaltepec, fue de carácter mixto, que se define como “un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”. (Hernández Sampiere, Roberto Fernandez Collado, Carlos Baptista Luico, Pilar, 2004). Es decir que en el desarrollo de la investigación el enfoque cualitativo se relacionó en cada una de sus etapas.

### **3.5 Técnica e Instrumentos de Investigación.**

La recolección de datos tal como Tejada (1997) expresa es una “las fases más trascendentales en el proceso de investigación científica” (p. 95). Lo que ha de suponer uno de los ejes principales de una investigación ya que de ella se desprende la información que va ser analizada para la divulgación de los resultados obtenidos de cualquier investigación, por ello dicho autor nos señala que se deben tener presente el siguiente factor:

- ✓ Con que instrumento se recolecto la información

Para lo cual se debe definir que es un instrumento y este lo define el autor como “un mecanismo que usa el investigador para recolectar y registrar los datos; representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar los datos” (Lobo, 2012). En este sentido, la técnica que se usó para la investigación fue la entrevista, la cual según Sabino (citado en Ruiz Medina, 2012) refiere que la entrevista es una técnica de interacción social que recolecta datos. En este caso el investigador formula las preguntas a los individuos que aportaran datos relevantes y de interés por medio del diálogo, en el que un individuo recoge información y el o los otros son las fuentes de información. Sin embargo, esta entrevista será de tipo semi-estructurada.

Por lo anterior, Sabino en Ruiz Medina (2012) afirma: “Una entrevista semi-estructurada (no estructurada o no formalizada) es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas” (párr.13). Esta técnica se utilizó con los tres directores de los Centros escolares en estudio.

Con respecto al procesamiento y análisis de los datos, estos se ordenaron y clasificaron de acuerdo con los objetivos, categorías e indicadores reflejados en la tabla de operacionalización de categorías.

Para el análisis e interpretación de los datos se utilizó la técnica de análisis de contenido deductivo e inductivo bajo un enfoque cualitativo.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) citando a Berelson (1971) definen el análisis de contenido como una “técnica para estudiar y analizar la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa.” (p. 412).

Del mismo modo, explican los autores que esta técnica “se efectúa por medio de la codificación, es decir, el proceso en virtud del cual las características relevantes del

contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis preciso.” (p. 413).

Para lograr la interpretación e integración de los elementos estudiados con relación al impacto del programa de formación para directores en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa de los centros educativos: Centro Escolar Margarita Durán, Centro Escolar Daniel Hernández y Centro Escolar Quezaltepec, se recurrió al método deductivo e inductivo el cual consiste en ir de los casos particulares a la generalización y la deducción, en ir de lo general a lo particular lo cual permitió el análisis y comprensión de categorías definidas bajo un enfoque cualitativo.

### **3.6 Instrumentos**

Para la técnica de la entrevista, en la investigación cualitativa, se definió realizar una entrevista semiestructurada, por lo que el instrumento que se utilizó fue una guía de entrevista con 27 interrogantes abiertas y cerradas, las cuáles se realizaron de forma personal a los directores en estudio, con el objetivo de recopilar información necesaria para identificar elementos que fundamentes la investigación. Ver Anexo 1

### **3.7 Procedimientos para analizar los datos**

El procedimiento para analizar los datos fue a través de una serie de tabulaciones de las respuestas obtenidas de los directores (as). Que fueron analizadas y relacionadas entre sí, donde los datos cualitativos fueron expuestos para posteriormente establecer el impacto que el programa de formación a directores genera en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa de los directores en los centros escolares considerados en esta investigación.

### **3.8 Población y muestra**

Tomando en cuenta que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández Sampiere, 2010). La presente investigación involucro a la totalidad de directores y directoras de los centros escolares: Centro Escolar “Margarita Durán”, Centro Escolar “Daniel Hernández” y Centro Escolar Quezaltepec, siendo un total de 3 directores como se muestra en la tabla 4 Población, debido a que la población era factible de investigar se utilizó el total de esta, por lo tanto, no se contó con una muestra.

Tabla 4. *Población.*

<b>Centro Escolar</b>	<b>Director</b>	<b>Directora</b>
<b>Margarita Durán</b>		X
<b>Daniel Hernández</b>	X	
<b>Quezaltepec</b>		X
<b>TOTAL</b>	1 Masculino	2 Femeninos

### 3.8 Relación de las preguntas de investigación con el instrumento

TEMA	OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO	ENTREVISTA	DIRECTOR
Impacto del programa de formación para directores en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa en el Centro Escolar Margarita Durán, Centro	Describir los programas de formación de directores para establecer la relación con la eficiencia administrativa de los centros escolares.	¿Cuáles es la estructura que fundamentan los programas de formación de directores que permite establecer la relación con la eficiencia administrativa de los centros escolares?	Programas de formación	Naturaleza	1. ¿En cuáles programas de formación a directores ha sido capacitado?	X	X
					2. ¿La naturaleza de los programas de formación a directores responde a las necesidades educativas del centro escolar?	X	X
					3. ¿El programa de formación abarca toda la organización institucional?	X	X
				Características	4. ¿Las características de la estructura del programa de formación para directores es funcional a las necesidades de su desempeño en el cargo?	X	X
				Autoformación	5. ¿Ha participado, por iniciativa propia, en programas de formación en administración escolar que implementan otras instituciones?	X	X
				Tiempo de duración del programa	6. ¿El tiempo de duración del programa es suficiente para realizar una administración eficiente?	X	X
				Impacto	7. ¿Cómo es el impacto que genera el programa de formación para directores en la eficiencia administrativa del centro escolar?	X	X
				Comunicación	8. ¿Cómo es el proceso de comunicación entre la dirección y el equipo docente?	X	X
				Planificación	9. ¿El proceso de formación para directores recibido contribuye a realizar una efectiva administración?	X	X
				Gestión Estratégica	10. ¿Se realiza gestión interna para procurar que todo el personal se desempeñe con eficiencia?	X	X
					11. ¿La gestión estratégica contenida en el programa de formación a directores facilita la elaboración de proyectos de	X	X

TEMA	OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO	ENTREVISTA	DIRECTOR
					mejora de centro escolar?		
				Gestión educativa y administrativa	12. ¿El programa de formación para directores le favorece en el cumplimiento de la planificación, procedimiento y funcionamiento del Registro Académico?	X	X
					13. ¿Cómo favorece el programa de formación para directores en la gestión educativa?	X	X
					14. ¿La capacitación sobre gestión educativa y administrativa incluida en el programa de formación a directores orienta al director hacia la calidad de la educación del centro escolar?	X	X
					15. ¿El programa de formación para directores desarrolla las competencias para responder a la administración financiera?	X	X
					16. ¿El programa de formación para directores capacita para desarrollar todas las etapas de proceso de organización escolar?	X	X
				Marco Legal	17. ¿El programa de formación para directores se fundamenta en los procesos legalmente establecidos como leyes y reglamentos?	X	X
					18. ¿El programa de formación para directores es congruente con el contenido de la normativa educativa institucional de la Dirección Escolar Efectiva?	X	X
					19. ¿El programa de formación desarrolla competencias jurídicas de la administración escolar?	X	X
	Determinar las características de la administración escolar	¿Cuáles son las características de la administración escolar efectiva	Administración Escolar Efectiva	Efectividad	20. ¿Cómo describe la gestión administrativa que se realiza en el centro escolar?	X	X
				Recursos	21. ¿Existe un sistema interno que facilite la gestión recursos didácticos, tecnológicos y pedagógicos?	X	X
				Datos	22. ¿Tiene definidos cuales son los instrumentos que utiliza para la recopilación de datos académicos, de eficiencia escolar, entre otros?	X	X

TEMA	OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO	ENTREVISTA	DIRECTOR
	efectiva para comparar el perfil de formación del director de los centros escolares	que evidencie el impacto del programa de formación a directores?		Estrategias	23. ¿Elabora estrategias concretas para alcanzar su logro plasmado en el PEI?	X	X
Desempeño				24. ¿Se establecen previamente, los criterios a evaluar del desempeño docente y administrativo para mejorar las prácticas y ofrecer la mejor calidad institucional y se comparte con el personal docente?	X	X	
Perfil de formación.			Especialidades	25. ¿Cómo las especialidades de formación del director contribuyen con la eficiencia de su administración?	X	X	
			Nivel académico	26. ¿De qué manera el plan de formación alcanzado por el director garantiza una administración eficiente?	X	X	
			Tiempo de formación	27. ¿El tiempo de formación del director ayuda a la administración y gestión del centro escolar?	X	X	

Fuente. Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS**

De acuerdo a la metodología de la investigación, se estableció la entrevista como la principal técnica con un instrumento denominado guía de entrevista para recolectar los datos e información relacionados al impacto de los programas de formación para directores en el fortalecimiento de la eficiencia administrativa. Entre los datos que se recolectaron, se encuentran los que a continuación dan origen al siguiente análisis.

### **1. ¿En cuáles programas de formación a directores ha sido capacitado?**

Las respuestas de los directores entrevistados de los centros escolares “Margarita Duran”, “Daniel Hernández” y “Quezaltepec”, expresaron que han participado en los siguientes programas de formación a directores:

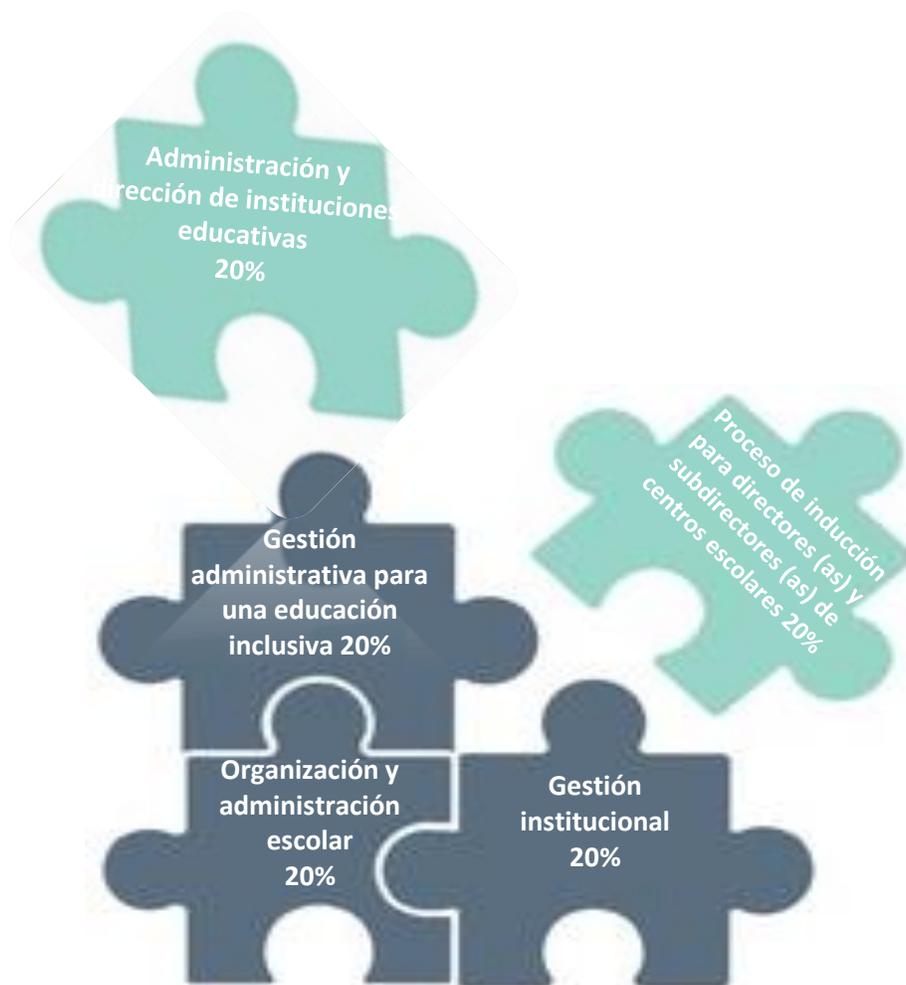
- a. Dirección Escolar Efectiva y Gestión Institucional.
- b. Proceso de inducción en gestión escolar dirigido a directores y subdirectores en el marco del plan social educativo, de los Sistemas Integrados de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno y
- c. Gestión Institucional y Administración y dirección de Instituciones Educativas.

Lo anterior, significa que los directores de estos centros escolares, solo han recibido una formación para ejercer el cargo como directores que puede equivaler al 20%, con lo cual se asume que aún falta un alto porcentaje en su formación para desarrollar la competencias necesarias y atender con alto grado de significancia o calidad sus labores directrices, también puede asumirse que existe una práctica nula por alejarse de la teoría científica que le provee de competencias administrativas en su nivel.

En la misma idea, los procesos administrativos de la dirección, no están fundamentados con una teoría científica que garantiza una mejor calidad en la conducción del centro escolar, además de la administración del personal, de las finanzas, gestión de proyectos, organización pedagógica, entre otros.

Cabe señalar que, en los programas de formación que los directores debieron haberse formado de esta fecha hacia atrás se encuentran: “Administración y dirección de instituciones educativas”, “Gestión administrativa para una educación inclusiva”, “Proceso de inducción para directores (as) y subdirectores (as) de centros escolares”, “Organización y administración escolar” y “Gestión institucional”; dichos programas se muestran en su totalidad con el porcentaje de formación en la figura siguiente:

Figura 7. Programas de formación.



De igual forma, las apreciaciones de estas respuestas indican que probablemente la escasa formación y las características de los programas, en que los directores han sido capacitados genera poco impacto, es decir el impacto de esto no se alcanza a observar en la realidad cotidiana de los centros escolares, por ser muy bajo el porcentaje de participación en los programas de formación.

**2. ¿La naturaleza de los programas de formación a directores responde a las necesidades educativas del centro escolar?**

Por otro lado, en opinión de los directores, la naturaleza de los programas de formación recibidos por los directores, mencionados en el análisis anterior responde casi siempre en un 100%, a las necesidades de los centros escolares donde se realizó esta investigación. De esto se puede deducir que los programas de formación para directores necesitan ser evaluados y actualizados en función de las particularidades de la realidad de cada centro escolar, ya que se observa que los esfuerzos de formación debido a la naturaleza de los programas no generan mayor impacto en los procesos de gestión de dichos centros escolares y en consecuencia del desarrollo del mismo.

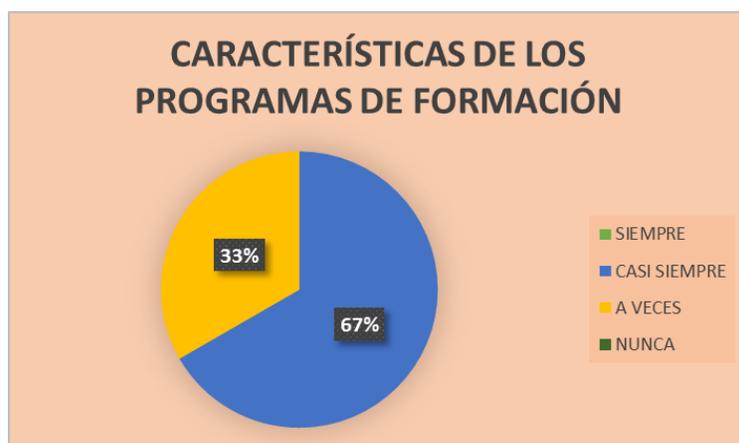
**3. ¿El programa de formación abarca toda la organización institucional?**

Los directores consultados de los centros escolares considerados en la investigación, expresaron que los programas de formación le dan cobertura a toda la organización, vale señalar las áreas de gestión, administración y pedagógico. Considerando esto que hay un impacto positivo en relación a la conexión entre la estructura de los programas y el espacio de la organización escolar que se cubre, esto definitivamente es de impacto positivo para el desarrollo institucional.

#### 4. ¿Las características de la estructura del programa de formación para directores es funcional a las necesidades de su desempeño en el cargo?

La opinión de la funcionalidad sobre la estructura del programa de formación para directores, responde casi siempre en un 67%, a las necesidades de su desempeño en el cargo donde se realizó la investigación. Deduciendo que las características de la estructura de formación deben de adecuarse a las necesidades reales de los centros educativos, para el desempeño óptimo en el cargo, ya que se observa que no genera la funcionalidad a las necesidades para el desempeño en diferentes procesos, porque ese 33% que se muestra en la gráfica 1, da lugar a interpretar que contiene vacíos porque solo algunas veces es funcional, observándose que algunos procesos se detienen por la falta de funcionalidad del programa de formación, indicando con esto que los programas deben ser revisados y actualizados a las necesidades que presenta la realidad educativa. Los datos porcentuales pueden observarse en la gráfica 1. Características.

**Gráfica 1. Características**



OPCIONES DE RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS
SIEMPRE	0
CASI SIEMPRE	2
A VECES	1
NUNCA	0
TOTAL	3

**5. ¿Ha participado, por iniciativa propia, en programas de formación en administración escolar que implementan otras instituciones?**

La opinión de los directores sobre la participación de programas de formación, por iniciativa propia, es no en un 67%. De esto se puede deducir que los directores no cuentan con iniciativa para inscribirse en programas, indicando también que se debe generar conciencia que es fundamental la participación en programas de autoformación, para generar un verdadero aporte a la gestión escolar y la mejora de la calidad educativa. En la gráfica 2, se observa la desproporción del impacto que genera la naturaleza de los programas de formación en la conciencia del personal directivo ya sea por realizarlos o por saber la importancia de dichos programas para realizar la correcta administración de su centro escolar.

**Gráfica 2. Autoformación**



OPCIONES DE RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS
SÍ	1
NO	2
TOTAL	3

**6. ¿El tiempo de duración del programa es suficiente para realizar una administración eficiente?**

Las respuestas de los directores entrevistados de los centros escolares “Margarita Duran”, “Daniel Hernández” y “Quezaltepec”, expresaron que han participado en los programas de formación a directores siguientes:

Significando, sin embargo, que el tiempo de duración del programa no es suficiente para realizar una administración eficiente, con lo cual se asume que la duración del programa debe

ser mayor para abordar los temas con mayor profundidad, de tal manera que se comprenda la forma de aplicación de toda la teoría administrativa para desarrollar con eficiencia la administración y gestión del centro escolar, es decir adquirir las competencias para la buena gestión de la institución educativa.

En la gráfica 3, se muestra los porcentajes de formación del personal consultado:

**Gráfica 3. Tiempo de duración del programa**



OPCIONES DE RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS
SÍ	1
NO	2
TOTAL	3

La apreciación de esta figura indica que es necesario adecuar la duración de los programas de formación con periodos más extensos, para cubrir las necesidades y conocimientos de los directores probablemente la corta durabilidad de formación deja descubiertas áreas sensibles a su administración del centro escolar.

**7. ¿Cómo es el impacto que genera el programa de formación para directores en la eficiencia administrativa del centro escolar?**

Las respuestas de los directores entrevistados de los centros escolares “Margarita Duran”, “Daniel Hernández” y “Quezaltepec”, expresaron que han participado en los programas de formación a directores, de estas respuestas se exponen las siguientes:

- a. Si, ayuda a llevar un orden y control, de igual manera a gestionar el trabajo en equipo con todos los sectores de la comunidad educativa.
- b. Sí, para la buena marcha de la institución educativa.

- c. Si, Es muy bueno ya que nos sirvió para tener un mejor control y liderazgo en toda la organización, haciendo de nuestra práctica más profesional y ya no de manera empírica.

Significando que el programa de formación en la eficiencia administrativa, impacta en un 100% en los directores de estas instituciones educativas, con lo cual se asume que es importante que los directores estén en constante innovación que se relacione con la mejora sistemática de la calidad o eficiencia administrativa y gestión de las practicas pedagógicas en su cargo.

Cabe señalar que se muestran en su totalidad con el porcentaje del impacto que genera el programa de formación para directores en la eficiencia administrativa del centro escolar.

#### **8. ¿Cómo es el proceso de comunicación entre la dirección y el equipo docente?**

Las respuestas de los directores entrevistados de los centros escolares “Margarita Duran”, “Daniel Hernández” y “Quezaltepec”, expresaron que han participado en los programas de formación a directores, entre las respuestas se encuentra que el proceso de comunicación entre el equipo de dirección y el equipo docente se da de la siguiente forma y propósito:

- a. Se trabaja en equipo en beneficio de la comunidad educativa.
- b. A través de coordinación de ciclo.
- c. Para hacer llegar la información al personal docente hacemos usos de memorándum.

Esto puede significar, que entre la dirección y el equipo docente se genera una buena comunicación, que hay empatía, se trabaja siguiendo objetivos en común y que todos están conscientes de su rol, con lo cual también se asume que la comunicación en el centro escolar es de gran importancia, ya que al practicarla se genera un contexto de mayor beneficio para la comunidad educativa, además ayuda a tener un ambiente laboral armonioso; por lo que se logra un mejor desempeño en las actividades, mayor desarrollo y crecimiento, logrando cumplir los objetivos.

#### **9. ¿El proceso de formación para directores recibido, contribuye a realizar una efectiva administración?**

Las respuestas de los directores entrevistados de los centros escolares “Margarita Duran”, “Daniel Hernández” y “Quezaltepec”, expresaron que la participación en los programas de formación a directores genera las siguientes acciones:

- a. Se mejoran todos los procesos de la institución desde la documentación en orden hasta la gestión de proyectos.
- b. Mejora los procesos a los que están dirigidos.
- c. Los programas de formación dan una perspectiva más amplia del cómo se debe de administrar.

Es decir, que la formación para directores es sumamente importante, para lograr que las gestiones de las instituciones sean efectivas, en un 100% en los directores de estas instituciones educativas, comprometidos con el logro de objetivos y con generar condiciones enfocadas en la mejora del centro escolar, deben de tomar en cuenta la importancia de las formaciones recibidas.

#### 10. ¿Se realiza gestión interna para procurar que todo el personal se desempeñe con eficiencia?

Al consultar a los directores de los tres centros escolares, el 67.67% afirmó que casi siempre se realiza una gestión interna para mejorar el desempeño del personal docente y solo el 33.33% expresó que siempre realiza dicha gestión.

Considerando los resultados, se puede afirmar que el impacto que genera el programa de formación con relación a la gestión interna ha sido favorable, ya que se realizan diferentes evaluaciones del desempeño docente año con año de forma esporádica. Este aspecto es positivo, puesto que, al observar el desempeño del personal docente se pueden hacer diferentes adecuaciones metodológicas oportunas. Véase en el gráfico 4. Gestión estratégica, los resultados cuantitativos obtenidos.

**Gráfica 4. Gestión Estratégica.**



OPCIONES DE RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS
SIEMPRE	1
CASI SIEMPRE	2
A VECES	0
NUNCA	0
TOTAL	3

**11. ¿La gestión estratégica contenida en el programa de formación a directores facilita la elaboración de proyectos de mejora del centro escolar?**

De acuerdo a los resultados obtenidos por los tres directores consultados, el 100% afirmó que la gestión estratégica contenida en el programa de formación a directores, facilita la elaboración de proyectos de mejora en el centro escolar.

Este resultado impacta de forma positiva en la gestión administrativa, ya que durante la formación que se recibió uno de los propósitos del programa era diseñar respuestas educativas desde las que se deben atender las necesidades del estudiantado y efectivamente en esta consulta particular, el personal directivo consultado en esta investigación, están de acuerdo a que dicho programa facilitó las herramientas necesarias para la elaboración de proyectos que van a la mejora de sus centros escolares.

**12. ¿El programa de formación para directores le favorece en el cumplimiento de la planificación, procedimiento y funcionamiento del Registro Académico?**

De acuerdo a la opinión de los directores de los tres centros escolares, se afirma que el 100% consideró que el programa de formación para directores les favoreció en el cumplimiento de las planificaciones, procedimientos y el funcionamiento del registro académico.

De lo anterior, se afirma positivamente el impacto que ha tenido el programa de formación a directores, por lo que se puede aseverar que los procesos señalados generan armonía en el centro escolar, pero hay una contradicción con las respuestas obtenidas respecto al funcionamiento, considerando que probablemente no realizaron la interpretación adecuada y sus respuestas al respecto no eran acordes a las intenciones de la pregunta que se le formularon en la consulta.



### **13. ¿Cómo favorece el programa de formación para directores en la gestión educativa?**

Las respuestas de los directores entrevistados de los centros escolares “Margarita Duran”, “Daniel Hernández” y “Quezaltepec”, expresaron que los programas de formación a directores en los que han participado favorecen en la gestión educativa, los argumentos que presentaron son:

- a. Porque beneficia a la institución y la comunidad educativa
- b. Porque permite la orientación para la gestión educativa.
- c. Porque facilita los procesos y brindan diferentes estrategias por las que pueden hacer que la gestión educativa sea más efectiva.

Se observa, que el 100% de los directores entrevistados tienen un punto en común porque se muestran de acuerdo en que el programa de formación les ha favorecido en su gestión administrativa. Han puesto en práctica diferentes estrategias para convertirlas en experiencias exitosas dentro de sus centros escolares, por ejemplo, abrir convenios con Instituciones que brinden capacitaciones al personal docente, entre otros.

### **14. ¿La capacitación sobre gestión educativa y administrativa incluida en el programa de formación a directores orienta al director hacia la calidad de la educación del centro escolar?**

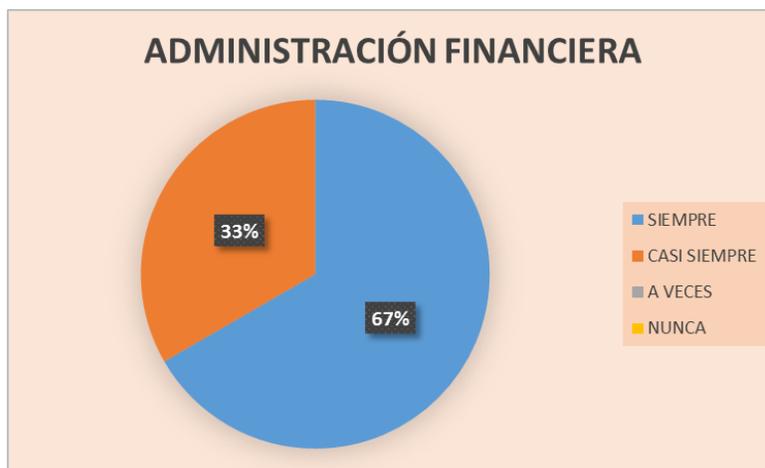
La opinión de los tres directivos de los centros escolares consultados afirma en un 100% que la capacitación sobre gestión educativa y administrativa si orienta a los directores hacia la calidad de la educación.

Cabe recalcar, que esta afirmación impacta de forma positiva con respecto al programa recibido, puesto que, brindó estrategias para poder analizar los problemas del centro escolar internamente y así tomar acciones oportunas para mejorar tanto en la parte educativa como administrativa.

**15. ¿El programa de formación para directores desarrolla las competencias para responder a la administración financiera?**

Con respecto a la consulta en la investigación, los resultados obtenidos son: el 67.67%, afirma que el programa de formación les desarrolló competencias para responder a la administración financiera de su centro escolar y el 33.33% afirmó que casi siempre se brindó información o estratégica para responder a esa necesidad. Estos datos porcentuales se observan en la gráfica 5. Administración Financiera.

**Gráfica 5. Administración financiera**



OPCIONES DE RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS
SIEMPRE	2
CASI SIEMPRE	1
A VECES	0
NUNCA	0
TOTAL	3

De acuerdo a lo anterior, el impacto que se observa es de forma positiva, ya que, parte de lo recibido en la formación si les ha ayudado a los directivos para tener una guía clara de cómo realizar y llevar el proceso financiero de su centro escolar.

**16. ¿El programa de formación para directores capacita para desarrollar todas las etapas del proceso de organización escolar?**

En cuanto a si el programa capacita para desarrollar las etapas del proceso de formación, el 67% afirma que sí y el 33% expresa que no debido a que este porcentaje recibió módulos que no incluían tanta información sobre cómo llevar los documentos financiero en una institución educativa. Sin embargo, el 67% expresa que dicho proceso de formación aporta normas, procedimientos administrativos y sistemas de control necesarios para el funcionamiento de la organización escolar, así como la orientación sobre el proceso de sistemas integrados. Este dato lo refleja la siguiente gráfica 6, Leyes y reglamentos.

**Gráfica 6. Leyes y reglamentos.**



OPCIONES DE RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS
SÍ	2
NO	1
TOTAL	3

**17. ¿El programa de formación para directores se fundamenta en los procesos legalmente establecidos como leyes y reglamentos?**

El 100% de los entrevistados, expresó que el programa de formación para directores se fundamenta en los procesos legalmente establecidos como leyes y reglamentos, haciendo énfasis en que dicha formación se apega a las normativas y leyes de nuestro país para ejercer en el área administrativa de la dirección escolar, mejorando los conocimientos para ejercer la función directiva apegado a la ley.

**18. ¿El programa de formación para directores es congruente con el contenido de la normativa educativa institucional de la Dirección Escolar Efectiva?**

El 100% del personal directivo consultado sobre la congruencia entre el programa de formación para directores y el contenido de la normativa educativa institucional de la Dirección Escolar Efectiva, afirmaron que, efectivamente, dicho programa está encaminado al cumplimiento de los fines y objetivos de educación, por lo que está fundamentado en las leyes y apegado a la normativa de educación vigente en nuestro país.

**19. ¿El programa de formación desarrolla competencias jurídicas de la administración escolar?**

En cuanto a las competencias jurídicas de la administración escolar, se preguntó a los directores si el programa de formación desarrolla dichas competencias, obteniendo el 100% de las respuestas en forma afirmativa

Se preguntó a los directores acerca del programa de formación y si éste desarrolla competencias jurídicas de la administración escolar, obteniendo el 100% de las respuestas en forma afirmativa.

Al respecto de las respuestas se puede afirmar que las competencias jurídicas son importantes, porque esos elementos que permiten que el personal directivo pueda aplicar debidos procesos a situaciones que se presenten en sus centros escolares y responder resolviendo apegado a derecho.

De igual manera, es una buena forma para multiplicar la interpretación de la legislación específica, al personal docente que colabora en el centro escolar. En conclusión, el proceso de formación presenta situaciones en las que se debe aplicar la ley, así mismo, orienta

al personal a apearse a dichas leyes profundizando en los artículos que hacen referencia al proceso de administración.

## **20. ¿Cómo describe la gestión administrativa que se realiza en el centro escolar?**

En cuanto a la descripción de la gestión administrativa que se realiza en el centro escolar, los directores expresaron que dicho proceso fue de mucho beneficio, ya que, aportó estrategias de gestión, logrando mejores beneficios para los estudiantes y haciendo de la educación un proceso más inclusivo y seguro para la comunidad. Sin embargo, existen aspectos a mejorar, necesarios para lograr eficiencia en el quehacer administrativo institucional.

A este respecto se puede argumentar que, si bien es cierto, el proceso de formación aportó muchos beneficios a la institución por medio de la capacitación a los directores, existen vacíos en cuanto al área financiera lo que dificulta en cierta manera, la eficiencia en la administración de los recursos y gestión interna institucional y de nuevos proyectos.

## **21. ¿Existe un sistema interno que facilite la gestión de recursos didácticos, tecnológicos y pedagógicos?**

En cada institución educativa existe un sistema interno que facilita la gestión de recursos didácticos, tecnológicos y pedagógicos, siendo una estrategia el contar con comités que optimicen el funcionamiento en cada área de la institución. Además, los maestros identifican las necesidades existentes y de esta forma gestionar los recursos.

En cuanto al sistema interno que las instituciones educativas poseen para mejorar la gestión de los recursos, se obtuvieron las siguientes:

- a. Se cuenta con comités para optimizar el funcionamiento de cada área de la institución.
- b. Se solicita a los docentes un listado de necesidades, se cotiza y se hacen las compras.
- c. Se lleva un libro para que los docentes soliciten los recursos.

De lo anterior, se concluye que es indispensable y necesario que el director posea una formación que permita desarrollar competencias necesarias para ejercer la función

administrativa de los recursos institucionales y que permita aplicar estrategias que faciliten y mejoren la eficacia del proceso de gestión.

**22. ¿Tiene definidos cuales son los instrumentos que utiliza para la recopilación de datos, académicos, de eficiencia escolar, entre otros?**

En la administración Escolar efectiva y lo relacionado con los instrumentos para recopilar valoraciones y datos que sirven para evaluar los indicadores establecidos.

Los directores del estudio afirman que cuentan con instrumentos para recopilar datos, entre ellos, visitas al aula, datos estadísticos trimestrales sobre indicadores educativos. También atribuyen que estos instrumentos favorecen el adecuado control y organización de cada proceso.

**23. ¿Elabora estrategias concretas para alcanzar su logro plasmado en el PEI?**

Otra característica de la administración escolar efectiva es el desarrollo estratégico de los procesos para alcanzar con éxito los indicadores establecidos en el PEI.

Dos de los directores afirman que elaboran estrategias para lograr los objetivos y visión de la institución, y que realizan adecuaciones pertinentes. Sin embargo, uno de los directores menciona que no elabora estrategias concretas aún.

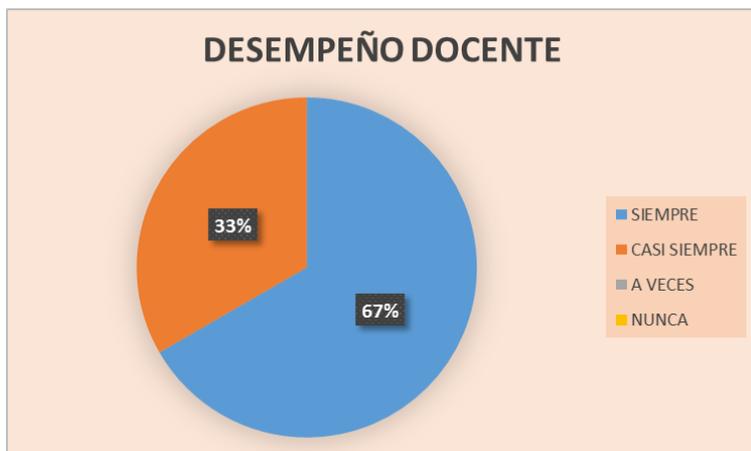
El hecho de que no todos los directores elaboran sus estrategias a través de las cuales se pretende que el PEI se desarrolla, pone en riesgo los procesos educativos doctrinarios que marca la educación nacional, por lo tanto, el director no está cumpliendo con sus responsabilidades para cumplir sus compromisos con la comunidad educativa haciendo que estos centros escolares junto con su comunidad educativa no avancen en sus condiciones de crecimiento y desarrollo económico y social.

**24. ¿Se establecen previamente, los criterios a evaluar del desempeño docente y administrativo para mejorar las prácticas y ofrecer la mejor calidad institucional y se comparte con el personal docente?**

Para el logro de una administración escolar efectiva es esencial realizar valoraciones periódicamente del desempeño docente y administrativo de la institución con el fin de mejorar la calidad oportunamente.

Los resultados de esta pregunta, revelan que 2 centros educativos cuentan con criterios establecidos para este tipo de evaluaciones y que los resultados se comparten con el personal docente, por otro lado, uno de los directores afirma que casi siempre se realiza, según se muestra en la gráfica 7, Desempeño.

**Gráfica 7. Desempeño docente.**



OPCIONES DE RESPUESTA	NÚMERO DE PERSONAS
SIEMPRE	2
CASI SIEMPRE	1
A VECES	0
NUNCA	0
TOTAL	3

**25. ¿Cómo las especialidades de formación del director contribuyen con la eficiencia de su administración?**

Los tres directores del estudio afirman que su especialidad como docentes le favorece en algunas áreas, pero consideran que existe deficiencia en otras áreas por la falta de experiencia en el cargo. Coincidieron que la formación a directores fortalece las áreas que ellos consideran poco eficientes.

De los resultados obtenidos en la consulta, tal como se muestra en el párrafo anterior, se deduce que otra característica de la administración escolar efectiva es el perfil de formación y esta se relaciona con la especialidad de formación del director y dicha especialidad contribuye a la eficiencia administrativa.

El proceso de formación, en los cuales, han participado los directores los especializa en áreas administrativa y los fortalece en procesos pedagógicos y de gestión, favoreciendo así, la calidad y la eficiencia administrativa en los centros escolares donde ejercen.

**26. ¿De qué manera el plan de formación alcanzado por el director garantiza una administración eficiente?**

En esta investigación las consultas realizadas a los directores de los centros escolares afirman que el nivel académico alcanzado es clave para garantizar la eficiencia, pues la formación en las diferentes áreas administrativas favorece el desempeño en los procesos y no se realiza de manera empírica sino con base a la relación de la teórica-práctica.

En esta relación se puede afirmar que, el nivel académico como parte de las características el perfil de formación es importante para garantizar una administración escolar eficiente.

**27. ¿El tiempo de formación del director ayuda a la administración y gestión del centro escolar?**

Los resultados de la consulta reflejan que dos de los directores han recibido el apoyo necesario para mejorar sus prácticas administrativas. Sin embargo, uno de ellos considera que no es suficiente el tiempo de formación pues solo ha participado en un programa de formación.

La consulta realizada a los directores de los centros escolares, en esta investigación confirma que, el tiempo de formación que el director ha invertido ayuda para alcanzar una administración escolar eficiente.

Para los directores de los centros educativos en estudio considera que el tiempo formación es suficiente para alcanzar las competencias necesarias para ejecutar una administración escolar efectiva.

De los análisis anteriores se determinaron las características de la administración escolar efectiva para comparar el impacto del programa de formación a directores. Véase tabla 5. Características de la administración eficiente.

Tabla 5. *Características de la administración eficiente.*

<b>Categoría</b>	<b>Características</b>	<b>Impacto del programa de formación a directores</b>
<b>Administración Escolar Efectiva</b>	Efectividad	Aportó estrategias de gestión, logrando mejores beneficios para los estudiantes y haciendo de la educación un proceso más inclusivo y seguro para la comunidad.
	Recursos	Permitió desarrollar competencias necesarias para ejercer la función administrativa de los recursos institucionales y aplicar estrategias que faciliten y mejoren la eficacia del proceso de gestión.
	Datos	Los instrumentos sugeridos en el programa de formación favorecen el adecuado control y organización de cada proceso.
	Estrategias	Se orientó la elaboración de estrategias para lograr los objetivos y visión de la institución, y realizan adecuaciones pertinentes.
	Desempeño	Realizan valoraciones periódicamente del desempeño docente y administrativo de la institución con el fin de mejorar la calidad oportunamente.
<b>Perfil de formación.</b>	Especialidades	Se relaciona con la especialidad de formación del director y dicha especialidad contribuye a la eficiencia administrativa.
	Nivel académico	Mejora el nivel académico como parte del perfil de formación y favorece a una administración escolar eficiente.
	Tiempo de formación	El tiempo de duración del programa no fue suficiente para realizar una administración eficiente, por lo que la duración del programa debió ser mayor para abordar los temas con más profundidad, de tal manera que se comprenda la forma de aplicación de toda la teoría administrativa para desarrollar con eficiencia la administración y gestión del centro escolar, es decir adquirir las competencias para la buena gestión de la institución educativa.

Fuente. Elaboración propia.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES**

## 5.1 Conclusiones

Con los resultados obtenidos durante la investigación se concluye que:

De acuerdo a la pregunta de investigación número uno ¿Cuál es la estructura que fundamenta el programa de formación de directores que permite establecer la relación con la eficiencia administrativa de los centros escolares? Se concluye que los programas de formación por su naturaleza en las áreas de finanzas, gestión de proyectos, organización pedagógica, no dan cobertura profunda y su tiempo de ejecución no es suficiente para comprender dichas temáticas importantes que pueden ayudar a la mejora de la eficiencia administrativa en los centros escolares, sin embargo, contribuye a la planificación, gestión estratégica, educativa y administrativa, la cual generan competencias jurídicas, fortalecen la buena comunicación y gestión del trabajo en equipo con todos los sectores de la comunidad educativa.

De acuerdo a la pregunta de investigación número dos ¿Cuáles son las características de la administración escolar efectiva que evidencien el impacto del programa de formación a directores? Se concluyó que el programa de formación a directores tiene características que permiten fortalecer la administración escolar efectiva, facilitando algunos procesos y proporcionando estrategias orientadas a la gestión efectiva, impactando de manera positiva porque permite la toma de decisiones oportunas al volverse un referente bibliográfico, proveyendo las competencias administrativas a todos los directores, independientemente la especialidad del profesional y dicha efectividad del mismo se fundamenta en las experiencias, interés, vocación, responsabilidad, capacidad de gestión del administrador, entre otras. Por lo que el proceso de formación se considera necesario, ya que fortalece en procesos pedagógicos y de gestión, favoreciendo así, la calidad y la eficiencia administrativa en funciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbagnano, N. (1989). Diccionario de filosofía. Mexico : UTET.
- Antunez, S. (2004). Gestión Institucional. San Salvador: Algier's Impresores.
- Antúnez, S. (2004). Gestión Institucional. San Salvador: Algiers impresores.
- Antúnez, S. (2006). *Modelo Regional de Gestión Escolar en Centroamérica y República Dominicana*.
- Beriguete, J. A. (2009). *Administración y Gestión Educativa Perspectivas Conceptuales y Analíticas*. San Juan de la Maguana, República Dominicana .
- Castillo-Ortiz, A. (2005). *La inclusión en las comunidades de aprendizaje: Reto para el administrador escolar*. Puerto Rico.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración Séptima edición. Mexico: Impresores Encuadernadores, S. A. de C. V.
- Cuellar-Marchelli, H. (2008). La estrategia educativa de El Salvador y sus desafíos . Fusades.
- Gimeno, S. J. (1988). El curriculum, una reflexión sobre la práctica. Madrid: Morata.
- Glass, G. V., & Hopkins, K. D. (1984). *Statistical methods in education and psychology*. . Prentice-Hall (Englewood Cliffs, N.J.).
- Gutiérrez, A. S. (1993). El proceso de diagnóstico en la elaboración de políticas públicas. *Perfiles latinoamericanos: revista de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 17-36.
- Hernández Sampiere, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación, Quinta Edición*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampiere, Roberto Fernandez Collado, Carlos Baptista Luico, Pilar. (2004). *Metodología de la investigación 4a edición*. México: McGraw'Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R. F. (1996). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Lobo, J. F. (9 de agosto de 2012). *es.slideshare.net*. Obtenido de *es.slideshare.net*: <http://es.slideshare.net/JoanFernandoChipia/tecnicas-e-instrumentos-13930114?related=2>

- Meneses, G. (2004). *NTIC, Interacción y aprendizaje en la Universidad. Trabajo de investigación para obtener el DEA*. Tarragona: : Universitat Rovira I Virgil.
- MINED . (2006). *Ley de la Carrera Docente*. San Salvador : Diario oficial.
- MINED. (2000). Escuela 10, Generalidades. San Salvador.
- MINED. (2006). Ley de la Carrera Docente. San Salvador: Diario oficial.
- MINED. (2008). *Dirección Escolar Efectiva*.
- MINED. (2008). *Dirección Escolar Efectiva*. San Salvador, El Salvador.
- MINED. (2012). *Proceso de Inducción para directores(as) y subdirectores(as) en centros escolares*. San Salvador : Ministerio de Educación El Salvador.
- MINED. (2014). *Plan Nacional de Formación de Docentes (PNFD)*.
- MINED. (2017). *Administración y dirección de instituciones educativas*. San Salvador: MINED.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2014). *Gestión administrativa para una Educación Inclusiva*. San Salvador: R. R. Donnelley de El Salvador, S.A. de C.V.
- Ministerio de Educación El Salvador. (2008). *Dirección escolar efectiva*. San Salvador: Procesos Gráficos .
- Muñoz. (2003). *Calidad Educativa* .
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. La Sabana.
- Santillana, A. (1995). *Diccionario de las ciencias de la educación* . México, D.F.: Editorial Santillana.
- Zayas, C. M. (2006). *Gestión Educativa*. Cochabamba: Editorial Kipus.



6. ¿El tiempo de duración del programa es suficiente para realizar una administración eficiente?  
Sí  No   
¿Por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Cómo es el impacto que genera el programa de formación para directores en la eficiencia administrativa del centro escolar?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. ¿Cómo es el proceso de comunicación entre la dirección y el equipo docente?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. ¿El proceso de formación para directores recibido, contribuye a realizar una efectiva administración?  
Sí  No   
¿Por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. ¿Se realiza gestión interna para procurar que todo el personal se desempeñe con eficiencia?  
Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca
11. ¿La gestión estratégica contenida en el programa de formación a directores facilita la elaboración de proyectos de mejora del centro escolar?  
Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca
12. ¿El programa de formación para directores le favorece en el cumplimiento de la planificación, procedimiento y funcionamiento del Registro Académico?  
Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca
13. ¿Cómo favorece el programa de formación para directores en la gestión educativa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. ¿La capacitación sobre gestión educativa y administrativa incluida en el programa de formación a directores orienta al director hacia la calidad de la educación del centro escolar?  
Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca
15. ¿El programa de formación para directores desarrolla las competencias para responder a la administración financiera?  
Siempre  Casi siempre  A veces  Nunca

16. ¿El programa de formación para directores capacita para desarrollar todas las etapas del proceso de organización escolar?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

17. ¿El programa de formación para directores se fundamenta en los procesos legalmente establecidos como leyes y reglamentos?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

18. ¿El programa de formación para directores es congruente con el contenido de la normativa educativa institucional de la Dirección Escolar Efectiva?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

19. ¿El programa de formación desarrolla competencias jurídicas de la administración escolar?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

20. ¿Cómo describe la gestión administrativa que se realiza en el centro escolar?

---

---

21. ¿Existe un sistema interno que facilite la gestión de recursos didácticos, tecnológicos y pedagógicos?

Sí  No

¿Por qué?

---

---

---

22. ¿Tiene definidos cuales son los instrumentos que utiliza para la recopilación de datos académicos, de eficiencia escolar, entre otros?

Si  No

¿Por qué?

---

---

---

23. ¿Elabora estrategias concretas para alcanzar su logro plasmado en el PEI?

Si

No

¿Por qué?

---

---

24. ¿Se establecen previamente, los criterios a evaluar del desempeño docente y administrativo para mejorar las prácticas y ofrecer la mejor calidad institucional y se comparte con el personal docente?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

25. ¿Cómo las especialidades de formación del director contribuyen con la eficiencia de su administración?

---

---

26. ¿De qué manera el plan de formación alcanzado por el director garantiza una administración eficiente?

---

---

27. ¿El tiempo de formación del director ayuda a la administración y gestión del centro escolar?

Si

No

¿Por qué?

---

---