

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES



TRABAJO DE GRADO:

“EL PLAN EL SALVADOR EDUCADO Y LA RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN  
ESCOLAR DE LOS CENTROS EDUCATIVOS NAPOLEÓN RÍOS, HUMBERTO  
QUINTEROS Y JOSÉ MARTÍ DE LA ZONA URBANA DE SANTA ANA, 2017-2018.”

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADA(O) EN EDUCACIÓN,  
ESPECIALIDAD ADMINISTRACION ESCOLAR

PRESENTADO POR:  
JAIME ALEXANDER BAÑOS HERNÁNDEZ  
MARÍA ISKRA BENÍTEZ NEGRETE DE MUÑOZ  
LUZ MORENA RIVERA DE VELÁZQUEZ  
GILMA LISETH TORRES ROSA  
YESENIA DEL CARMEN VALLE DE BRIOSO

DOCENTE DIRECTOR:  
M.Ed. ANA XENIA MAGAÑA SALINAS

OCTUBRE, 2018  
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES CENTRALES



M. Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ABREGO  
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ  
SECRETARIO GENERAL

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

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN  
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

M. Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICEDECANO

M Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO DE LA FACULTAD

M. Sc. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

DIRECTORA DE PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES

## AGRADECIMIENTOS

A Dios que me permitió obtener este nuevo grado académico y que siempre me ha acompañado.

Jaime Alexander Baños Hernández

Agradezco al motor de mi vida que es Dios, por la oportunidad que me dio de conseguir un triunfo más, a mi asesora de tesis Maestra Ana Xenia Magaña Salinas, por sus enseñanzas y ayuda incondicional y a mi hermana Patricia Sánchez Negrete.

María Iskra Benítez Negrete de Muñoz

Agradezco a Dios todopoderoso por haber obtenido este mérito; a mi esposo Francisco Velásquez por el apoyo incondicional; a mis hijos que son mi inspiración, a mis suegros que han sido como mis padres; a la Licda. Xenia, por sus excelentes conocimientos y a mis compañeros de equipo que desde el inicio y hasta el final me acompañaron en este proceso.

Luz Morena Rivera de Velázquez

Agradezco a Dios por ayudarme a culminar mis estudios, a mis padres por su apoyo incondicional y a mi hija Lidia María por su paciencia siendo esta mi mayor motivación.

Gilma Liseth Torres Rosa

Agradezco al Divino Niño por concederme la culminación de mi carrera, a mi familia, a mis hijos, a Licda. Ana Xenia por su dedicación y apoyo, y a mi grupo que estuvimos en las buenas y en las malas juntas.

Yesenia del Carmen Valle de Brioso

## INTRODUCCIÓN

Establecer la relación entre los diferentes planes diseñados en el marco de lograr una educación acorde a las necesidades de la sociedad es complejo, puesto que en los hechos educativos convergen infinidad de elementos que van interviniendo de acuerdo a su naturaleza y función a fin de formar ciudadanos con competencias para la vida, por lo cual en este informe, se exponen las ideas que fundamentan el estudio realizado que permitió demostrar las relaciones que existen entre las líneas administrativas contenidas en El Plan El Salvador Educado y la administración que se realiza en los Centros Educativos Napoleón Ríos, Humberto Quinteros y José Martí de la zona urbana del municipio de Santa Ana, 2017-2018.

Los lineamientos establecidos en el plan señalado, suponen una administración educativa orientada a implementar las actividades que demanda el rubro administrativo en los Centros Educativos del país, por tal razón el estudio descubre los elementos que la fundamentan y su nivel de ejecución en correspondencia con la naturaleza de las actividades que le compete al director como administrador de la educación, el personal docente en cada una de sus áreas, incluyendo la administración en el aula, el Consejo Directivo y en consecuencia los resultados alcanzados por los estudiantes en el nivel de tercer ciclo del proceso de formación que cursan en los Centros Escolares donde se realizó esta investigación.

Así mismo, la relación comparativa de las líneas de trabajo y su congruencia con lo encontrado en esta investigación, son las guías que permitieron efectuar los correspondientes análisis que se describen y que competen, habiendo sido el propósito general en esta investigación establecer la relación entre las líneas administrativas establecidas en El Plan El Salvador Educado y la administración que se realiza en los Centros Educativos, por lo tanto, el desarrollo del proceso investigativo se ha ordenado bajo la estructura que comprende, Capítulo I, Planteamiento del Problema, contiene los apartados: situación problemática en el que se expone las ideas del problema de investigación; el enunciado del problema, que contiene la gran pregunta a responder en la investigación; la justificación donde se explican las principales razones por

las que la investigación reviste de importancia; los objetivos que son las guías específicas de las actividades a emprender; así como las preguntas a resolver.

El Capítulo II, Marco Teórico; contiene los antecedentes de la investigación en el cual se esboza de manera breve la trayectoria de las reformas educativas; el marco teórico donde se exponen teorías y debates relacionados al tema de investigación, bajo los subtítulos relacionados al Plan El Salvador Educado (PESE), la administración y los Centros Escolares, infraestructura suficiente en las escuelas y máximo alcance territorial, un marco legal pertinente para la escuela y la articulación entre las instituciones, elementos de la administración escolar y el perfil del director.

En el Capítulo III, Marco Metodológico, se describe el tipo de investigación, método enfoque, población, muestra técnica e instrumentos empleados para realizar la investigación.

En el Capítulo IV, este capítulo comprende los análisis cualitativos de los datos recolectados en los diferentes instrumentos empleados en la investigación, detallando los significados individualizados e integrados, así como las gráficas y cuadros que evidencian en forma cuantitativa los elementos encontrados.

El Capítulo V, contiene las respuestas sintéticas a manera de conclusiones, de los principales hallazgos de la investigación, con su respectiva correspondencia con la estructura principal, las figuras representativas, así como las preguntas planteadas en esta investigación.

Para finalizar, se exponen las referencias bibliográficas y en anexos los instrumentos que sirvieron para recoger los datos e información, así como las gráficas que corresponden a cada sector investigado en los Centros Escolares donde se realizó el estudio que se presenta en este documento.

# INDICE

Introducción .....	v-vi
Capítulo I .....	11
Planteamiento del problema .....	11
1.1 Descripción del problema. ....	12
1.2 Enunciado del problema .....	15
1.3 Justificación .....	15
1.4 Objetivos .....	18
1.4.1 Objetivo general .....	18
1.4.2 Objetivos específicos .....	18
1.5. Preguntas de investigación .....	19
Capítulo II .....	20
Marco Teórico .....	20
2.1 Antecedentes de la investigación .....	21
2.2.  Plan El Salvador Educado .....	24
2.2.1. Infraestructura suficiente en las escuelas y máximo alcance territorial .....	29
2.2.2. Un marco legal pertinente para la escuela y la articulación entre las instituciones.....	30
2.3. Elementos de la administración escolar .....	31
2.4.  La administración, los centros escolares y el perfil del director .....	34
Capítulo III .....	42
Marco Metodológico .....	42
3.1 Tipo de investigación.....	43
3.2 Método de investigación .....	43
3.3 Enfoque de la investigación .....	44
3.4 Población .....	44
3.5 Muestra .....	45
3.6 Técnicas e instrumentos .....	48
3.7. Relación entre los instrumentos y las preguntas de investigación .....	49
Capítulo IV .....	53
IV. Análisis de resultados .....	54
V. Conclusiones .....	86
V. I Conclusiones .....	87

Referencias .....	95
Anexos .....	96
Anexo 1. Gráficas de docentes .....	97
Anexo 2. Graficas de estudiantes .....	104
Anexo 3. Consolidados de resultados .....	115
Anexo 4. Cuestionario para directores/as, subdirectores/as, docentes y asesores .....	121
Anexo 5. Cuestionario para estudiantes .....	125
Anexo 6. Cuestionario para CDE .....	127
Anexo 7. Guía de entrevista para asesores .....	129
Anexo 8. Guía de observación .....	133

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

Tabla 1. Proceso administrativo .....	32
Tabla 2. Distribución de la población .....	45
Tabla 3. Cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza .....	46
Tabla 4. Distribución de estudiantes de tercer ciclo .....	47
Tabla 5. Distribución de estudiantes de la muestra .....	47
Tabla 6. Relación entre los instrumentos y las preguntas de investigación .....	50
Tabla 7. Mejoras en los materiales y equipo del Centro Escolar .....	78
Tabla 8. Capacidad instalada para atender de forma especializada la problemática de violencia .....	80
Tabla 9. Tipo de nombramiento .....	82
Tabla 10. Competencias .....	83

### FIGURAS

Figura 1. Elementos de la administración escolar .....	134
Figura 2. Desafío 1 .....	135
Figura 3. Desafío 2 .....	135
Figura 4. Desafío 3 .....	136
Figura 5. Desafío 4 .....	136

Figura 6. Desafío 5 .....	137
Figura 7. Desafío 6 .....	137
Figura 8. Perfil de formación y competencias del director .....	138
Figura 9. Implementación del Plan El Salvador Educado .....	138

## **GRÁFICAS**

Gráfica 1. Planificación .....	55
Gráfica 2. Organización .....	56
Gráfica 3. Dirección .....	58
Gráfica 4. Control y monitoreo .....	59
Gráfica 5. Planes de apoyo .....	60
Gráfica 6. Educación integral .....	61
Gráfica 7. Plan de convivencia .....	62
Gráfica 8. Talleres complementarios .....	64
Gráfica 9. Atención a la diversidad .....	65
Gráfica 10. Formación docente .....	65
Gráfica 11. Diversidad de formación docente .....	66
Gráfica 12. Acreditación del director y subdirector .....	67
Gráfica 13. Primera infancia .....	67
Gráfica 14. Inversiones .....	68
Gráfica 15. Acceso y permanencia a los C.E .....	69
Gráfica 16. Deserción .....	70
Gráfica 17. Problemas de aprendizaje .....	71
Gráfica 18. Desarrollo de las capacidades .....	72
Gráfica 19. Vinculación del trabajo .....	73
Gráfica 20. Aulas multigrado .....	74
Gráfica 21. Procesos educativos .....	75
Gráfica 22. Equidad de la educación .....	76
Gráfica 23. Infraestructura .....	77
Gráfica 24. Vulnerabilidad de los C.E.....	78
Gráfica 25. Materiales y equipo .....	78

Gráfica 26. Legalización de inmuebles .....	79
Gráfica 27. Problemática de violencia .....	80
Gráfica 28. Atención a la demanda del C.E .....	81
Gráfica 29. Formación docente .....	82
Gráfica 30. Valores éticos .....	83
Gráfica 31. Docentes de calidad.....	84
Gráfica 32. Estrategias de selección del personal.....	85

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Durante los últimos años, en El Salvador se ha venido cuestionando la calidad educativa y se han puesto de manifiesto varios actores que tienen incidencia en ésta. Sin embargo, en esta investigación se abordará el rol de la Administración Escolar en la calidad educativa. En el administrador escolar, descansa el compromiso de director o directora, que ejerce un trabajo eficiente orientado hacia el éxito académico de los estudiantes, reflejado en el desarrollo de las competencias de los estudiantes, en el desempeño laboral, en el ámbito familiar y en la sociedad.

Por lo anterior, la administración de toda institución educativa debe propiciar el trabajo en equipo, con una visión compartida, que fortalece la convivencia escolar, ejerciendo un liderazgo proactivo con el equipo de: Docentes, evaluador, supervisor que monitorea, brinda asistencia técnica a los procesos y los resultados obtenidos de la evaluación institucional, así como los Consejos Directivos Escolares (CDE), integrados en los Centros Escolares seleccionados en esta investigación, cuyos procesos administrativos serán analizados en función del cumplimiento de las líneas establecidas en El Plan El Salvador Educado.

No obstante, en términos generales a razón del conocimiento y desempeño laboral del equipo investigador en el área educativa, se afirma que los Centros Escolares, por la enseñanza y los resultados de aprendizaje reflejados en la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES), se observan en sus estadísticas la evidencia de pocos logros en la superación de las debilidades reflejados a través de los indicadores tales como repitencia escolar, sobre edad, ausentismo y deserción, entre otros, que para conseguir erradicarlos, en el año de 2008, se presentó El Plan Nacional de Educación 2021 y con este los documentos siguientes: Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje, Guía para la elaboración del PEI y PEA, Organización Escolar Efectiva, “Dirección escolar efectiva” y Normativa de Funcionamiento Institucional.

Estos documentos contienen: los lineamientos que contribuirían a disminuir y superar los factores por los cuales estos indicadores destacados en el párrafo anterior se mantenían

presentes en la vida de las escuelas a nivel nacional, siendo en unas zonas del país más evidentes.

De la presentación El Plan 2021 antes indicado, se puede señalar que entre los beneficios notorios se encuentra el hecho de haberse concebido a la luz de la pujante conceptualización de la sociedad del conocimiento, puesto en el ambiente y en la fecha en que también se identifica e implementa el programa CONECTATE, fue un programa que contribuiría a mejorar la calidad del sistema educativo porque se proveería de una herramienta tecnológica para mejorar las competitividad de los estudiantes, solo por mencionar uno de los ocho programas que comprendió El Plan 2021, vinculante con los 200 años de independencia, que en el vocabulario del ambiente público se manejaba como la celebración del bicentenario.

Los otros programas que contiene El Plan antes señalado y que coincidiría con esta celebración del bicentenario se encuentran, edúcame, poder, megatec, comprendo, redes escolares efectivas, red solidaria, compite y del que ya se ha hecho énfasis en los párrafos anteriores.

Este Plan, como se lee en el contenido del mismo, contribuiría a superar los índices de pobreza en El Salvador, se aumentaría la competitividad y la capacidad productiva, consolidaba otros procesos como la paz social y la democracia.

En síntesis, El Plan 2021 estuvo orientado a promover el uso del conocimiento eficaz, además de articular la educación, la tecnología y la productividad en todo el país, entre lo que se planteó como importante tener docentes competentes y motivados, ya que son los entes que supone una dinamización de las actividades curriculares.

Tanto El Plan 2021, en su contexto de elaboración y para el cumplimiento de los objetivos bajo los cuales se planteó la reforma, como El Plan Educativo Institucional y El Plan Estratégico Anual, son documentos que contienen las bases para lograr que los directores escolares desarrollen sus roles y funciones con la participación de toda la comunidad educativa y que pueda superar los indicadores antes mencionados.

A pesar de conocer que dichos planes son de obligatoriedad cumplimiento, existen muchas instituciones que únicamente los almacenaron y no los tomaron en consideración para

mejorar el trabajo de estas instituciones educativas y particularmente el trabajo del director, cuya puesta en marcha conducía a lograr la calidad de la administración y los elementos implícitos en el rubro, probablemente por desconocimiento o falta de competencias para ejercer el cargo, por falta de seguimiento y control de las instancias de competencia o por factores propios de las condiciones contextuales de ubicación de los Centros Escolares.

Según la trayectoria de la educación en El Salvador en el año 2016, se presentó un nuevo documento El Plan El Salvador Educado, que consta de los siguientes seis desafíos que contemplan la problemática nacional de la educación. El primero. Escuela libre de violencia y eje central de la prevención. El segundo. Docentes de calidad, el tercero. Atención al desarrollo integral de la primera infancia. El cuarto. Doce grados de escolaridad universal. El quinto. Educación Superior para un país productivo, innovador y competitivo el último, pero no menos importante Infraestructura acorde a una educación integral y de calidad.

De acuerdo con las actividades educativas que se desarrollan en los Centros Escolares a nivel nacional y revisando la información que corresponde a éstos hechos educativos, se encontró un apartado donde se manifiesta que: “Se puede suponer que una escuela con buen ambiente escolar es una organización profesional donde los directores, los docentes y las familias son partícipes activos, y de forma colaborativa, del proceso formativo de los estudiantes” (Consejo Nacional de Educación [CONED], 2016).

La idea planteada en el párrafo anterior significa que el administrador escolar se concibe, en este contexto, como ente de cambio en las instituciones, lo que lleva preguntarse ¿Cuál es el papel fundamental que tiene el director? que, en este nuevo Plan de Nación, se pretende cubrir áreas importantísimas que serán logradas únicamente con la educación, punto clave para el desarrollo de un país.

La administración escolar juega un papel predominante en cualquier plan educativo, por eso es de suma importancia investigar sobre: La administración escolar en los Centros Educativos Napoleón Ríos, Humberto Quinteros y José Martí en el marco de El Plan El Salvador Educado de la zona urbana de Santa Ana, que es donde se ubica la delimitación espacial de esta investigación; además, de ser la delimitación temporal en el año 2018, siendo su tiempo de ejecución en el periodo comprendido de enero a julio de 2018.

## **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.**

Considerando que El Plan El Salvador Educado es un imperativo que establece lineamientos concretos que supera el deterioro en materia de educación, se plantea en el marco de los cambios de mejora de la educación nacional como la salida para llegar a ser un país justo, con un sistema educativo que promueva mayor equidad educativa y social, y la generación de mejores personas, con alto sentido de respeto hacia la diversidad y la igualdad, se formuló el siguiente enunciado de la investigación: ¿Cuál es la relación de El Plan El Salvador Educado con la administración escolar practicada en los Centros Educativos Napoleón Ríos, Humberto Quinteros y José Martí de la zona urbana de Santa Ana?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En la presente investigación se abordó el tema sobre El Plan El Salvador Educado y la relación con la administración escolar de los Centros Educativos Napoleón Ríos, Humberto Quinteros y José Martí de la zona urbana de Santa Ana, 2017-2018.

Su importancia radica en el propósito de identificar los elementos que permitieron establecer la relación de dicho plan y la administración que realizan los centros de escolares en estudio, vale decir las formas en que los administradores escolares de las instituciones educativas en estudio se realizan como administradores escolares, la pertinencia del funcionamiento y ejecución de las actividades matrices de la administración de cada centro escolar con los desafíos y las líneas estratégicas establecidas en El Plan El Salvador Educado.

Cabe señalar que, a lo largo de la historia se han implementado diferentes planes educativos, que fueron sustituidos paulatinamente por razones políticas, económicas o por falta de impacto en la sociedad que se pretende formar, algunos que han proyectado mínimas mejoras con los diferentes cambios de gobierno se modifican, ya que, según la ideología del partido gobernante se mueve la educación. Así mismo, es importante saber las características de la administración realizada en los Centros Educativos, la relación que existe, nivel de

cumplimiento de los compromisos laborales, entre otras características. Estos son elementos para comprender por qué es importante realizar una investigación en esta área.

Sin embargo, algunos argumentos del impacto de la investigación se fundamentan en que este nuevo Plan no es copia de otros países, este informe ha sido creado para estudiar a fondo la problemática salvadoreña que tiene la educación y se busca solucionar las debilidades que presenta. De la lectura de numerosos diagnósticos, el más reciente de ellos, el análisis técnico y político de la situación en el seno del Consejo Nacional de Educación (CONED), se visualizan los desafíos tales como la exclusión, la inequidad o la poca pertinencia de los aprendizajes en relación con las circunstancias actuales del país y sus necesidades de desarrollo, entre otros. Por esto es importante la transformación del sistema educativo para garantizar la eficiencia y efectividad de su rol, con la participación y compromiso de todos los sectores sociales.

Por tanto, resulta evidente que, detrás de muchas de las problemáticas estructurales que afectan a la sociedad salvadoreña, como la inseguridad y la baja productividad, se encuentra la necesidad de comprender que el sector educativo debe constituirse como una de las principales prioridades políticas y técnicas del país y en consecuencia de los directores que tienen a su cargo dirigir y cuidar la calidad de los procesos educativos que se gestan al interior de los Centros Escolares, ya que la educación en El Salvador, según los análisis que se leen en los medios de comunicación masiva o se escuchan en programas televisivos por analistas de diferentes tendencias y áreas, se halla en la base del desarrollo de una economía que crece lentamente y en la existencia de un tejido social que se fundamenta en la justicia social y el respeto a los derechos humanos.

En esta relación, que evidencia el impacto de la administración escolar como garante de desarrollar los fines y objetivos de la educación nacional implícita, se percibe una visión limitada del derecho a la educación.

En la idea anterior, la inequidad que generan los mismos sistemas educativos revelaría a través de esta investigación como se encuentra la administración escolar en las instituciones educativas donde se realizará este estudio, pues cualquier educador/a comprende que la sociedad se encuentra ante situaciones de legalidad incumplida y de violaciones sistemáticas a

los derechos fundamentales, por parte de los gobiernos, del derecho a la educación de niños, niñas y adolescentes que no tienen acceso y permanencia, en este siglo XXI a la educación.

En este sentido, “El Salvador no puede darse el lujo de seguir postergando la educación de calidad como prioridad nacional” (CONED, 2016). Por esta razón, es importante conocer la relación entre El Plan El Salvador Educado con la administración escolar que se realiza en los Centros Educativos, ya que a través de esta relación se encuentran aspectos que la administración ejecuta y que orientan hacia la eficacia, eficiencia y el funcionamiento entre ambos elementos, pues es el camino para velar por el fiel cumplimiento de los lineamientos establecidos para lograr el cambio que se busca en el referente educativo de calidad, en los Centros Escolares.

Otro elemento para visualizar el impacto de esta investigación, se centra en que el administrador escolar tiene a su cargo un enorme papel, por lo cual debe tener claridad en sus propósitos, deberá abrir la participación de la comunidad educativa y principalmente la razón por la que existen las escuelas, que los estudiantes a través de su aprendizaje adquieran las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida y que se compruebe que los logros y metas plasmadas en dicho plan, pueden ser una realidad y no demuestre que es un documento más sin validez.

Lo anterior significa conocer la pertinencia de lo que el administrador escolar ejecuta contra el deber ser establecido en El Plan El Salvador Educado.

En lo relativo a los beneficios, los resultados de la investigación permiten establecer la pertinencia de los procesos administrativos que se realizan en las instituciones consideradas y los desafíos establecidos en El Plan El Salvador Educado.

Los hallazgos de la investigación son producto de los análisis de los documentos que contienen los desafíos y líneas, es decir El Plan El Salvador Educado, los datos e información encontrada en la realidad contextual de cada centro escolar, de lo cual tiene un estudio descriptivo que permite contar con: información detallada respecto a la administración escolar en contraste con los lineamientos de El Plan antes señalado.

Los beneficios de esta investigación son contar con el contraste entre la administración escolar que se desarrolla en los Centros Escolares que fueron considerados en este estudio y lo

establecido en El Plan, siendo esto de suma importancia porque propicia que dichos Centros Educativos posean un análisis científico de utilidad sobre las actividades administrativas implementadas; el estudio sirve para que otros Centros Escolares revisen los logros alcanzados y decidan ser partícipes de las mejoras, así mismo se ha conocido la evolución del camino administrativo recorrido por la comunidad educativa valorando cada situación encontrada para modificar, corregir o ampliar de acuerdo con los hallazgos detallados en los análisis y gráficas, además de las conclusiones técnicas de los investigadores.

Cabe señalar que, principalmente, son los estudiantes los beneficiarios directos, además del personal que hace posible desarrollar las actividades encomendadas por el Estado para fines educativos y de desarrollo social, porque cada cambio que los hallazgos plasmados en este documento final de investigación generé, será para mejorar aspectos educativos desde la administración los cuales deben contribuir a mejorar las competencias de los estudiantes, a través de impulsar un proceso de enseñanza y aprendizaje efectivo.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer la relación entre El Plan El Salvador Educado y la administración escolar en los Centros Educativos Napoleón Ríos, Humberto Quinteros y José Martí de la zona urbana de Santa Ana.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1.4.2.1. Identificar los desafíos y líneas estratégicas de El Plan El Salvador Educado implementadas por la administración en los Centros Escolares para describir la pertinencia con las actividades plasmadas en El Plan Escolar Anual.

1.4.2.2. Describir el perfil de formación y competencias del administrador escolar para establecer la correspondencia con los requerimientos establecidos en algunos de los desafíos en El Plan El Salvador Educado.

## **1.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1.4.1. ¿Cuáles son los desafíos y líneas estratégicas implementadas por la administración en los Centros Escolares Napoleón Ríos, Humberto Quinteros y José Martí para describir la pertinencia con El Plan El Salvador Educado?

1.4.2. ¿Cuál es el perfil de formación y competencias que el administrador escolar posee para implementar El Plan El Salvador Educado?

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El Sistema Educativo Salvadoreño ha tenido importantes cambios que han conducido a lograr el acceso de la sociedad a una educación de calidad, que ha buscado siempre construir un mecanismo de participación, que forme conocimientos, habilidades que ayuden a enfrentar la realidad, alcanzar logros de aprendizajes en los estudiantes de los niveles y modalidades del sistema educativo en las diferentes épocas.

De acuerdo con los planes de estudio en tercer ciclo y bachillerato, se sabe que, en el año de 1940, durante la administración de Maximiliano Hernández Martínez se produce la primera Reforma Educativa Oficial de El Salvador. Se introdujeron nuevos planes y programas de estudios, los cuales estaban divididos en diez jornalizaciones por año, cada una con su propio objetivo. Esto llevó a desarrollar un proceso de capacitación docente en forma acelerada para dar las herramientas necesarias, también la administración de esta época suponía un proceso de calidad que era uno de los principales componentes de la reforma en este tiempo. En esta línea de ideas, Aguilar Avilés, (1985) expone que:

Para superar deficiencias didácticas y dar a conocer los nuevos Planes y Programas de Estudios de la Educación Primaria, se impartió a los maestros un curso de verano. También el Programa de las Escuelas Normales fue modificado en 1945 de acuerdo a los objetivos de la nueva Reforma con la finalidad de superar las deficiencias de las futuras generaciones de maestros (p. 81)

En la década de los 90, en El Salvador se lleva a cabo un esfuerzo por sistematizar la historia del país, consolidados en dos tomos, empleándolos para desarrollar los contenidos de Historia en Educación Básica y Media. En este sentido, el Ministerio de Educación (2009) declara:

Desde que se estableció el estado liberal a fines del siglo XIX, la educación pública se ha considerado un medio imprescindible para el cambio y el progreso, como también para la definición y promoción de la moralidad pública. Los extractos de El Plan y programa de la asignatura de moral vigente en 1940 reflejan las ideas con respecto a la vida y la muerte y la disciplina personal prevalecientes dentro de

muchos sectores de la época. También, revelan indirectamente la situación de la mujer como sujeto pasivo de la historia. Se ha sostenido que el general Hernández Martínez participó activamente en la confección de este plan y programa de estudio (p. 139)

La administración de la educación para el año de 1945 contempló la creación de un Plan Básico, en los cuales se ordenan los tres primeros años llamada la educación secundaria, para que posteriormente se cursaran dos años de bachillerato. De acuerdo con la secuencia de cambios de esta época los programas de estudio que fueron publicados contenían sugerencias metodológicas, al mismo tiempo se introdujo un sistema de escuelas experimentales entre las cuales se puede mencionar la Escuela Experimental Tomas Medina, ubicada en Santa Ana, que en la actualidad funciona con algunas características de esta época.

Su administración en la actualidad tiene diversidad de programas y modalidades de enseñanza con horarios extremos y con un alto número de personal docente para atender las necesidades de aprendizaje.

El tipo de administración escolar era novedosa a razón de las metodologías modernas cuya didáctica fundamentaba la nueva administración de los procesos educativos, además, de acuerdo con la historia, se mejoró la formación docente en las escuelas normales.

En esta misma idea del mejoramiento de la educación y las formas de administrarlas, el artículo publicado por Machuca (2013), plantea que la innovación solamente tocó la educación primaria y se conoce como el primer movimiento de reforma educativa ya que se elaboraron planes y programas de estudio con nuevas orientaciones pedagógicas que superaron la lista de contenidos que elaboraban los maestros para enseñar.

Otros aspectos de las reformas que ha tomado la administración escolar se encuentran en la reforma educativa de 1968, que según consta en los diversos documentos de historia, fue promovida por el Gobierno del General Fidel Sánchez Hernández (1968 – 1972), época en la cual la administración de educación básica fue ordenada bajo la modalidad de tres ciclos, lo cual implicó el impulso de la educación en el área rural. Además, se incrementó un año al

bachillerato y se diversificó la oferta, destacando en esta nueva forma de administrar la educación, la creación de la Televisión Cultural Educativa.

A la par de este proceso se desarrollaron importantes modificaciones en diferentes áreas como la modernización administrativa, infraestructura escolar y formación docente, proceso en el cual fueron abolidas todas las normales del país y se creó Ciudad Normal Alberto Masferrer, además de reformas administrativas y creación de la máxima casa de formación, se creó bienestar estudiantil y bienestar magisterial, el primero concebido para desarrollar actividades extracurriculares, incluyendo becas, exoneraciones y albergues estudiantiles, en el segundo era un incentivo profesional para atender la salud, la recreación y el arte.

Fue notorio que el coro magisterial, su orquesta, grupo de danza y teatros que distinguían al magisterio nacional eran muy bien aceptados por su riqueza y colorido durante sus presentaciones.

En la Ley General de Educación en 1989, reformada en 1990 se tuvieron a la base argumentos como fallas administrativas entre las cuales se señalaron la falta de capacidad de planeamiento y presupuestos a nivel local; centralización excesiva en la toma de decisiones; carencia de supervisión escolar y Sistema logístico deficiente en el equipamiento y mantenimiento de las instalaciones, además de la distribución de materiales.

Los programas SABE (Solidificación del Alcance en la Educación Básica) y EDUCO, que nace con el objetivo primordial de llevar la cobertura a las zonas de difícil acceso, siendo una forma de realizar la educación con participación de la comunidad, programa exclusivo para atender la Educación Parvularia y el Primer Ciclo, en el cual se incorpora la intervención de padres de familia, que se percibe como formas para administrar la educación con programas que suponían mejorar la calidad de los aprendizajes y erradicar el analfabetismo.

El Plan Educar para el País que Queremos, sirvió de base para El Planteamiento de las líneas estratégicas del Plan 2021, que contiene los programas Compite, Comprendo, Conéctate, Edifica, Edúcame, Juega Leyendo, Megatec, Poder Redes Escolares Efectivas y Todos iguales. Estos programas cuya administración efectiva estaba orientada a responder a las necesidades presentadas en las consultas realizadas con anterioridad y su administración como todos los

planes y programas aquí señalados, responden a los acontecimientos económicos nacionales e internacionales.

En este resumen se permite observar, que la administración escolar ha tenido diversos momentos en los cuales, para conseguirlo, los directores han puesto sus mejores esfuerzos, con una base empírica de formación sobre administración educativa, en lograr los fines y objetivos establecidos, las reformas en su momento han ido dando respuesta a la demanda social y educativa del país. En la actualidad, se tienen diversos programas y formas de administrar la educación, conceptualización que ha conducido a elaborar planificaciones específicas, encontrándose en este marco, El Plan El Salvador Educado que establece los lineamientos que supone una mejor administración, con el cual los administradores escolares deberán cumplir los fines y objetivos de la educación nacional, que orientará a la sociedad en el corto, mediano y largo plazo.

Coll (1999), respecto a la percepción para altos directivos de las administraciones educativas de los países iberoamericanos expuso que la manera como están organizados actualmente los sistemas educativos al conjunto de la población, e incluso la concepción misma de la educación que fundamenta la organización, experimentan cambios significativos, ligados a los grandes cambios que las sociedades mostraron en esta época para hacer frente a los desafíos del nuevo escenario económico, social, político y cultural que perfiló en el transcurso de las últimas décadas del siglo.

Lo anterior supone que no se puede enfrentar cambios en la administración escolar solo con planes de soporte técnico porque en el siglo presente según Coll, las reformas educativas en curso, iniciadas en la década de los ochenta y principios de los noventa en numerosos países de todo el mundo, están todavía pensadas, en mayor o menor medida según los casos, de acuerdo con el escenario anterior.

## **2.2. PLAN EL SALVADOR EDUCADO**

El Salvador, como parte importante de las políticas y en particular la política educativa, ha modificado sus planes a nivel macro y en concordancia con éste ha elaborado, modificado o cambiado los planes que guían la administración de los Centros Escolares en los catorce

departamentos de la República, con el fin de fortalecer el proceso educativo nacional, orientando hacia la mejora continua.

Entre estos planes se ubica El Plan El Salvador Educado, cuyo contenido supone la respuesta implícita al derecho de una educación de calidad, que se convierte en la dirección de la política educativa para el caso El Salvador. En este plan aparecen expuestos seis desafíos de la educación en El Salvador que se identifican como: seguridad en las escuelas, docencia, primera infancia, escolaridad universal, educación superior e infraestructura.

Dichos desafíos, como se plantea en el mismo informe del Plan en estudio, tienen implícitas acciones por medio de las cuales se abordan diferentes tareas con el propósito de lograr una sociedad diferente más justa, productiva y equitativa; fundamentada en la educación como un bien social que hace más libres a los seres humanos, con lo cual se supone, tener en el mediano plazo, ciudadanos con pensamiento crítico y productivo.

La educación de calidad está planteada como la garante y generadora de riqueza incalculable a la sociedad ya que genera, según la concepción plasmada en El Plan El Salvador Educado:

“desarrollo humano a través de la mejora de los niveles de ingreso, la salud de las personas, los cambios en la estructura de la familia, la promoción de los valores democráticos, la convivencia civilizada y la actividad autónoma se establece como el motor del desarrollo económico y social de un país” (CONED, 2015, p.24).

Entre los planteamientos generales de El Plan El Salvador Educado del consejo señalado en el párrafo anterior, se encuentran los que se identifican de la siguiente forma: Docentes como la médula del sistema educativo y catalizadores del aprendizaje. Este desafío comprende el ideal de contar con docentes de gran calidad, como se dice en el ambiente de los conversatorios informales, y en verdad es un ideal porque en el momento de seleccionar docentes, se producen argumentos que señalan ser de muy buena calidad, sin embargo, no todos estarán dispuestos a que se les prueben sus competencias, en consecuencia, aun diseñando un plan ideal que manifieste que son la medula del sistema educativo y catalizadores de aprendizaje, sus habilidades y destrezas aprendidas como su

vocación de servicio parece no estar en su gran mayoría en concordancia con lo expuesto en este plan.

Se puede afirmar que la calidad de todo proceso educativo se puede medir por la calidad de los docentes que lo conforman, por otro lado no sería justo echarle todo el peso de la calidad del aprendizaje solo al docente, sino también a los estudiantes, ya que se sabe por simple sentido común que en el encuentro entre ambos existe infinidad de otros elementos que pueden incidir tanto en la enseñanza como en el aprendizaje de quienes se encuentran en su pleno proceso de formación profesional, siendo elementos la familia, la cultura, el grupo de amigos hasta los propios intereses de los estudiantes, entre otros.

Este razonamiento puede quedar muy corto, ya que, si se sitúa en la realidad contextual de los Centros Educativos en El Salvador, se observa la gravedad del deterioro del tejido social producto de causas enraizadas en décadas anteriores, difíciles de abordar de manera superficial, por tanto, aunque el docente sea de gran calado, habrá que combinar otros aspectos desde la estructura del Estado para lograr este desafío, así como todos los que se plantean en este documento denominado como Plan El Salvador Educado.

Aunque El Plan parece ser una propuesta exitosa y de mucha calidad donde se pulirán las competencias de los docentes que desarrollarán a la sociedad del futuro inmediato, en sus líneas se leen ideas como: sean capaces de transmitir los conocimientos, esto indica y lleva a razonar que se estará en una formación híbrida y que los resultados también producirán ese tipo de aprendizajes, asumiendo que los cambios serán muy cercanos a lo que se tiene en la actualidad. Esta afirmación se sostiene sobre la mirada principal de la nueva forma de administrar la educación, estructuras tradicionales instauradas, implicando diluir estas habilidades y destrezas de prácticas educativas implementadas en décadas anteriores, que son las bases que soportan el desarrollo de las nuevas ideas educativas.

Por ejemplo, el desafío relacionado con el ambiente plantea que:

“La escuela como espacio físico y como infraestructura; la organización y la dirección bajo la cual es manejada; El entorno familiar en que se desarrolla y forma el estudiante;

La comunidad o la realidad cultural y social en que se desenvuelven los estudiantes; La institucionalidad y la estructura burocrática del sector educativo”. (CONED, 2015, p.26).

Si se considera que estos elementos deben ser incluidos en el ambiente educativo, es cierto que la capacitación y acompañamiento al personal docente en cada Centro Educativo debe ser sistemático y permanente, con lo cual se supone que se irán dejando las prácticas administrativas empleadas hasta este momento bajo otro modelo educativo, ya que la nueva realidad conduce a plantear diferentes desafíos y problemas, significando que al mismo tiempo el Estado deberá estar preparado con recursos financieros, pues ello implicará mayor inversión, tanto en la capacitación de todo el personal docente como en los recursos y equipo necesario que implica la nueva forma de hacer la educación.

Como se observa este panorama, en su inicio la planta administrativa también se verá aumentada, considerando también el incremento del personal porque como se plantea en El Plan en estudio, todo deberá estar articulado ya que un solo elemento no es sinónimo de calidad en forma obligada, es decir que todo cuanto coincida con la educación está sujeta a transformaciones y cambios en función de lograr lo propuesto.

La educación formal es un camino que debe ser de acceso universal para las niñas, los niños y los adolescentes, desde la formación integral a la Primera Infancia, pasando por la Educación Básica, hasta la Educación Media y Media Técnica, esto implica que la educación, se concibe como el propósito implícito de universalizar una enseñanza de calidad y pertinente en todos los niveles de la educación formal, esto conlleva, a destinar fondos porque la calidad y la pertinencia no solo se produce con intenciones y buenas voluntades, se ha de producir porque existen en todos los niveles involucramiento al trabajo y a la consecución de las metas establecidas para lograrlo, implicando esto acciones de inversión tanto de recursos materiales, equipo, infraestructura como estímulos al personal, mejorando hasta tener un salario que dé lugar a exigir calidad en el desempeño individual.

Se concibe que esta exigencia laboral, induce a que los educadores busquen una profesionalización, puesto que exigirles calidad demanda un compromiso con la ampliación de sus habilidades y destrezas, es decir que deberán tener completo dominio y competencias en el

área de desempeño de su especialidad, así como la actualización de los contenidos a desarrollar y metodologías activas que involucren la participación total de sus estudiantes.

Se puede evidenciar el compromiso de la formación de los ciudadanos útiles a la sociedad, ya que se propone desarrollar habilidades para la vida, entendiendo con ello que el compromiso de los docentes es plantear una enseñanza integral; deduciéndose que todo profesional, del cual su deber sea la educación, deberá poseer una vida integral cuyo reto será multiplicador, porque no se puede tener una sociedad integral cuando el magisterio presenta, en la actualidad, muchas enfermedades y por su lado demanda el Estado tener educadores con salud mental, con familias integradas, saludables, con amplios y profundos conocimientos sobre lo que enseña, y unas prácticas de valores evidentes en su cotidianidad.

La conexión con el desarrollo individual y social está relacionada con la Educación Superior y Tecnológica. El Planteamiento teórico del desafío que establece ésta conexión, supone una cadena educativa ascendente que ha de llegar hasta este nivel con la fina idea que el proceso de formación de los ciudadanos en este nivel estarán listos para su inserción laboral, sin embargo se observa en la actualidad cantidades grandes de profesionales sin empleo en el área donde han sido formados, implicando este desafío la interactuación y establecimiento de ofertas laborales para su dignificación, así mismo gestionar inversiones generadoras de empleo, entre otros aspectos que se deberán abordar de forma integral desde el Estado, con la idea de encontrar mercados de trabajo para estos profesionales que presume una mejora en el desempeño a realizar.

De acuerdo con una relación armónica entre la escuela y su entorno, conlleva a entender una escuela segura como contar con la armonía de todos los componentes que la rodea, inclusive la familia, que la violencia externa desaparezca, así como todo aquello que amenaza su buen funcionamiento. En El Plan El Salvador Educado (2016) se expone la siguiente cita: “De acuerdo con varios autores, el clima de las relaciones humanas que prevalece en los Centros Educativos se presenta como una de las variables que más influye en el aprendizaje estudiantil en América Latina” (Casassus, Cusato, Froemel y Palafox, 1998; Treviño et al., 2010). Y se puede estar de acuerdo con esta afirmación, sin embargo, también se alcanza a

percibir, en la realidad, que existen otros factores relacionados al clima de las relaciones humanas de los Centros Educativos que inciden en el aprendizaje de los estudiantes.

Hechas las consideraciones anteriores, el medio ambiente en que se desarrollan los procesos de formación de los estudiantes deberán estar libres de contaminación como el ruido y el humo, cabe imaginar y preguntarse por el medio ambiente de aquellos Centros Escolares urbanos, que podrán estar libres de las amenazas comunes de la sociedad actual, sin embargo, están llenos de estos contaminantes, entonces, ¿qué hacer en cuanto a armonizar el medio ambiente externo para que todos los estudiantes y la comunidad educativa en general esté libre de estos contaminantes? o por ejemplo, en relación al medio ambiente interno, deberíamos los educadores preguntarnos ¿qué hacer para eliminar las amenazas al clima de enseñanza de aquellos docentes que mantienen relaciones personales hostiles con sus mismos compañeros o con los directores administradores responsables de procurar una conducción de la educación amigable?

La educación será difícil, es un reto que todo administrador deberá enfrentar en este nuevo escenario, desde la educación inicial con una escuela libre de violencia con su eje central sobre la prevención como fundamento, del fin último de la apuesta educativa contenida en los seis desafíos planteados en El Plan El Salvador Educado, hasta lograr una educación integral de calidad.

### **2.2.1. INFRAESTRUCTURA SUFICIENTE EN LAS ESCUELAS Y MÁXIMO ALCANCE TERRITORIAL.**

De acuerdo con El Plan El Salvador Educado deberá existir, la creación de espacios de enseñanza que potencien el aprendizaje, sin embargo la escuela en El Salvador, en términos generales, presenta desequilibrios en cuanto a espacios óptimos y confortables, ausencia de muebles para el cuidado de los recursos didácticos e infraestructura en malas condiciones, entre otros aspectos que ameritan atención técnica y financiera, al respecto en el documento sobre El Plan El Salvador Educado se plantean otros elementos que también están relacionados con el desafío y el aprendizaje.

La infraestructura física de las escuelas y la conexión con los servicios públicos básicos (electricidad, agua potable, alcantarillado y teléfono) también se hallan altamente vinculados

con los aprendizajes y con mayores niveles de inclusión, como por ejemplo personas con discapacidad. Se trata de una evidencia importante, pues indica que las inversiones en infraestructura escolar y las condiciones físicas básicas no constituyen un lujo, sino una necesidad (Plan El Salvador Educado, p.15).

De igual forma, al revisar la escuela rural las condiciones de su infraestructura y espacios para el aprendizaje también amerita urgente atención.

### **2.2.2. UN MARCO LEGAL PERTINENTE PARA LA ESCUELA Y LA ARTICULACIÓN ENTRE LAS INSTITUCIONES.**

Un plan que contenga las políticas educativas y en ellas las formas de administrar la educación no es suficiente, si este no tiene su respaldo que regula sus procedimientos y formas de actuar de quienes tienen la responsabilidad de dirigirlo y ejecutarlo en el caso de los docentes, aunque ellos también son administradores de los micro procesos. En este ámbito el mismo Ministerio deberá acudir a reformas y creación de los marcos y documentos normativos que contribuyan con la sana administración del contenido en El Plan El Salvador Educado, puesto que los desafíos aquí establecidos abarcan la cultura, los hábitos de prácticas que han asegurado los planes anteriores.

Cabe destacar, que en este conjunto de ideas no se puede quedar corta la visión de quienes legislen para el proceso diseñado en este plan, porque da cobertura a todo lo que existe en la realidad de cada Centro Educativo, como otras instituciones, movilidad de la sociedad entre otros. De igual forma todo cuanto contenga El Plan y las acciones que han de seguir para su desarrollo, pasa por una adecuada y profunda capacitación de los administradores y operadores de la educación, con el fin último de alcanzar en un alto porcentaje lo establecido.

En este documento se expone un análisis que traza la enorme importancia que tiene consigo la atención de la formación en el área de la administración escolar, ya que esta es responsabilidad de todo el personal que tiene a su cargo una porción del proceso educativo en los Centros Escolares donde se labora.

En forma específica, da fundamentos para establecer la relación entre los desafíos y líneas estratégicas trabajadas por los administradores escolares de los Centros Educativos Napoleón Ríos, Humberto Quinteros y José Martí en el municipio de Santa Ana, relación que debe ser

alcanzada para generar aprendizajes significativos y con alto nivel de calidad, es decir marcar la eficacia y eficiencia de la administración a través de lograr la funcionalidad del proceso educativo en el marco de El Plan El Salvador Educado.

Este marco teórico presentado como parte del anteproyecto, podrá ser ampliado durante el proceso de investigación.

### **2.3. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.**

Comprender la administración escolar es mirar desde la misma administración, porque como tal, se revisan las viejas concepciones donde esto se refería a los recursos humanos, ya que estaba orientado a dignificar la mano de obra profesional, intelectual y manual como un recurso, porque el término se percibía como un inmueble o como pertenencia de la empresa, esta visión ha ido adquiriendo una actitud diferente, ya que en el marco de la actividad humana educativa no es un medio en sí mismo, si no un fin, por el valor de la labor humana en los Centros Escolares como empresas educativas.

Una visión actual es el saber de las personas portadoras con el recurso del conocimiento y las que dinamizan la información. Desde esta perspectiva, en los Centros Escolares los profesionales de la educación se encargan de desarrollar las herramientas de informática, plataformas que tienen que ver con la influencia que se ejerce en las nuevas formas de comunicar las cosas, razón por la cual el debate de referencia está centrado en llamarlo factor humano.

De acuerdo con Martínez (2012), el objetivo de esta área de la Administración Escolar es la de regular de manera justa y científica a las diferentes fases de las relaciones de trabajo en la organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción o servicio.

En todo caso, se estaría frente a la única finalidad de ordenar el desarrollo de actividades de acuerdo con la utilización de los recursos materiales y financieros, el equipo y prioritariamente concebir la responsable interpretación del personal asignado en un determinado centro escolar, con lo cual se tendría pertinencia en la administración educativa previendo evitar problemas o conflictos internos.

Como señala Martínez (2012), las instituciones educativas en general presentan algunos problemas de planificación de personal, al mismo tiempo la administración de personal tiene dos rubros de necesidades específicas que son la administrativa y docente.

Aun cuando no existe un documento que muestre la receta idónea para ejercer una excelente administración escolar, y a pesar de las críticas a los diferentes enfoques administrativos, que aportan una visión simple y ordenada en la ejecución de tareas administrativas y principios, proporcionan guías generales y permiten al director realizar su trabajo con mayor seguridad y eficacia. Los directores en los Centros Escolares, en la mayoría de los casos, carecen de una formación acreditada para realizar la administración y gestión de los procesos administrativos que demanda la educación.

En la tabla N°1, proceso administrativo, se muestran los procesos según los administradores clásicos y neoclásicos y su concordancia.

*Tabla 1 Proceso Administrativo*

<b>Fayol</b>	<b>Urwick</b>	<b>Gulick</b>	<b>Koontz y O'donnell</b>	<b>Newman</b>	<b>Dale</b>
<b>Planear</b>	Investigación	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación
<b>Organizar</b>	Previsión	Organización	Organización	Organización	Organización
<b>Dirigir</b>	Planeación	Administración de personal	Designación de personal	Liderazgo	Dirección
<b>Coordinar</b>	Organización	Dirección	Dirección	Control	Control
<b>Controlar</b>	Mando Control	Coordinación Información	Control		

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de textos sobre administración.

De acuerdo con los datos expuestos en tabla N°1, los administradores clásicos y neoclásicos coinciden en los siguientes aspectos:

1. Planeación: Formular objetivos y determinar medios para alcanzarlos.
2. Organización: Diseñar el trabajo, asignar los recursos y coordinar las actividades.

3. Dirección: Designar personas, dirigir sus actividades.
4. Control: Monitorear actividades y corregir los desvíos, recursos humanos financieros, materiales, tecnológicos e informaciones.

Se puede observar en las teorías de los máximos exponentes de la administración, que es necesario el desarrollo de técnicas para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar a las diferentes organizaciones, tanto en su estructura interna como en la interacción con otras organizaciones. También se advierte en dichas teorías que las organizaciones se conciben como unidades sociales (o agrupamientos humanos) incondicionalmente construidas y reconstruidas con la finalidad de alcanzar objetivos específicos, atendiendo a su naturaleza.

Los elementos de planear organizar, dirigir y controlar, son considerados desde la administración para concebir, conducir y desarrollar las actividades propias de corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y las cárceles, entre otras instituciones; con carácter formal que son dirigidas a través de procesos administrativos, por medio de los cuales se dirigen en el cumplimiento de sus misiones y visiones, que guían su quehacer administrativo.

Por otra parte, se puede afirmar que las organizaciones se caracterizan por un conjunto de relaciones sociales estable y deliberadamente creadas con la explícita intención de alcanzar objetivos o propósitos. La organización como lo señala Chiavenato, I. (2007), es una unidad social dentro de la cual las personas alcanzan relaciones estables (no necesariamente frente a frente) entre sí, para facilitar el alcance de un conjunto de objetivos o metas, en el marco del desarrollo de diversas actividades que caracterizan su naturaleza o razón de ser.

Desde Taylor, que instauró los procesos productivos vigentes con fundamentos en que se apoyan las actividades y tareas administrativas de cualquier organización, en la actualidad son los elementos que permiten el accionar de las gerencias generales, de las instituciones formales como la educativa. Dichos gerentes en sus diferentes puestos de trabajo implementan procesos de administración apegados a los lineamientos establecidos en los planes, programas y proyectos, perspectiva bajo la cual los directores escolares y en particular los que dirigen los Centros Escolares en este estudio, realizan su desempeño administrativo y organizacional.

#### **2.4. LA ADMINISTRACIÓN, LOS CENTROS ESCOLARES Y EL PERFIL DEL DIRECTOR**

Los procesos que se llevan a cabo en todos los Centros Escolares, están regidos por los principios administrativos y de gestión de la educación, por ejemplo desde que se asignan y se trabaja con cierta cantidad de recursos, materiales y equipo necesario básico para que el personal desarrolle sus funciones hasta las acciones que conducen a hechos intangibles, son parte de estos procesos administrativos, ya que se administra todo, es decir que la operacionalización del proceso de enseñanza aprendizaje se lleva a cabo a partir de la puesta en práctica de lo planificado y como tal, la planificación estaría formando parte de la primera etapa del proceso de administrar.

De acuerdo a las prácticas cotidianas que realiza cada docente en las escuelas, se puede afirmar que en esta etapa descansa inicialmente el funcionamiento de los Centros Escolares, y en consecuencia la calidad de la misma depende de ella, porque los encargados de dirigir y administrar la educación deberán, como primera acción en un año escolar, procurar que todo el personal planifique sus actividades y esta planificación secundaria se apoya de la macro planificación a nivel institucional, es decir del centro escolar, significando que quien dirige la escuela por lógica deductiva, por normativa del MINED, o por compromiso profesional debe contar con su plan anual, El Plan educativo institucional del cual se da cobertura a todas las actividades que se administran en este contexto educativo, bajo la visión del quehacer tradicional, modalidad de planificación que ha cambiado con el surgimiento de los sistemas educativos integrados; cabe señalar que en algunos Centros Escolares no se ha dejado de trabajar con las planificaciones anteriores, es decir con el PEI, porque no todos los C.E. forman parte de los Sistemas Integrados.

En esta misma línea de ideas, el nivel de importancia de la administración escolar se fundamenta, además de la planificación, en otros procesos administrativos de igual importancia como la gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Como señala Martínez (2012), la administración es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, es decir que induce a observar la

organización como tal, específicamente la dirección y el buen manejo de la misma, verificando desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con la especificidad de ser una organización de carácter educativo. En este contexto se ve a la administración como la organización donde se planifica todo cuanto ha de suceder en el centro escolar y en este caso en particular en de los Centros Educativos Napoleón Ríos, Humberto Quinteros y José Martí.

Por otra parte, cabe señalar que los directores de las instituciones educativas manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opción para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad educativa, además de seguir los lineamientos precisos en materia administrativa del Ministerio de Educación.

En esta idea, estarían descansando los principios, fines y objetivos que se traducen en las actividades finales que se operacionalizan en las aulas en ese proceso de enseñanza aprendizaje, que supone, además, el desarrollo de habilidades y destrezas académicas que cada estudiante va asumiendo y forjando para su futuro desempeño.

Para lograr la administración de calidad, también es necesario considerar observar y evaluar el centro escolar, a partir de lo cual se considerará una planificación con características estratégicas en lo que corresponde a gestión. En este escenario también es importante destacar que la concreción de las aspiraciones académicas de estudiantes, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad educativa se gestan en las instituciones educativas.

Por otra parte, es importante evaluar con claridad y objetividad la organización del Centro Educativo, identificando los elementos del entorno y a nivel interno, para detectar aspectos a considerar que afectan los resultados, con el propósito de fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el cómo, las estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Estos elementos deben ser entendidos como las acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia del centro escolar por la comunidad educativa, por instituciones que apoyan los procesos educativos, por el mismo ministerio de educación y por la sociedad en general.

La relación entre la administración y los Centros Escolares, se puede entender también como la configuración de condiciones para orientar las decisiones fundamentales o como un conjunto de políticas para llevar adelante las actividades requeridas, respondiendo a la pregunta qué hacer para cumplir con la misión del Centro Escolar. En este análisis se observa, desde la teoría científica de la administración escolar, aspectos importantes que la eficacia de la administración escolar adquiere en las actividades administrativas y de gestión, que con seguridad en los Centros Educativos Napoleón Ríos, Humberto Quintero y José Martí en el marco de El Plan El Salvador Educado, se evidencian.

Desde la perspectiva anterior, administrar es un proceso por el cual se debe conducir la administración efectiva de un centro escolar, es decir que tanto la organización de recursos, personal y equipo deberán situarse en los lugares pertinentes para que todas las tareas y actividades que se desarrollen cumplan su función. Dicho proceso se percibe desde diferentes aristas que lo pueden determinar. Martínez (2012), afirma que administrar consiste en una serie de actividades y operaciones, tales como la planeación, la toma de decisiones y la evaluación por medio de los resultados. Así mismo, la estructura y utilización de recursos se debe entender como el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de recursos, financieros, materiales, de información así como personal, por tanto, la función de la administración en una institución educativa sería: “planificar, diseñar e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad” (Martínez, 2012, p.11)

Como se evidencia en este planteamiento del marco teórico acerca del problema sobre la relación que guardan los desafíos y líneas estratégicas implementadas en los Centros Escolares con las mismas establecidas en El Plan El Salvador Educado, afirmando por esto que son elementos de mucha importancia, ya que dan sentido al comportamiento administrativo de la organización de los Centros Escolares y de toda empresa sea esta de la naturaleza que fuere, donde las acciones que se llevan a cabo están soportadas por medio de un plan previamente diseñado y no en forma de impulsos voluntarios de diferentes personas dentro de la escuela.

De acuerdo con los razonamientos que se han expuesto en los párrafos anteriores, en todo país, los funcionarios se encargan de proponer planes que contribuirían a mejorar cualquier

proceso educativo y en consecuencia dirigir a la sociedad hacia una determinada dirección, según sus fines y objetivos nacionales en el marco de sus políticas educativas de carácter público.

La formación profesional en el área de la administración escolar, en este contexto, es necesaria para que los directores, en quienes descansa la responsabilidad de administrar con eficiencia los recursos, equipo, infraestructura y personal que le son asignados por el Estado, aseguren, garanticen, gestionen y generen funcionalidad a los procesos educativos de sus Centros Escolares.

En consecuencia, se podrá tener una administración óptima, solamente si el director posee las competencias teóricas y prácticas en este rubro, por la cual en su centro escolar ha de haber educación con sentido de desarrollo humano orientado a procurar ciudadanos prósperos cuyo desempeño profesional también contribuirá al desarrollo social en las comunidades.

La formación de educadores se estancó con el cierre total de la gran escuela de formadores integrales para ejercer la educación, Ciudad Normal Alberto Masferrer, que era un referente de profesionales educadores de otro nivel, a partir de ello, no solo la formación sino el desarrollo de los procesos educativos fueron orientándose más hacia la maquilación de educadores para un mercado especial, la falta de formación de calidad también decae en los grandes problemas de desarrollo humano que se observan, en consecuencia lo que se ha tenido es un desorden de calidad de todos los aspectos de formación en cuanto a directores y docentes se refiere.

La ley de la carrera docente señala en el artículo 43, que la estructura administrativa de los Centros Educativos oficiales está formada por un Director un Subdirector y un Consejo Directivo Escolar, concibiendo que es la estructura organizativa que da cobertura a la comunidad educativa, pero se sabe que en esta estructura existen más docentes y estudiantes que aunque los primeros no tengan cargo de dirección ejercen acciones de carácter administrativa, ya que todo docente deberá administrar en su clase, recursos, dirigirá estudiantes, desarrollará procesos, entre otros .

Por otro lado, en la misma ley citada en el párrafo anterior, se plantean los requisitos para ostentar al cargo de director:

Art. 44.- Para desempeñar el cargo de director en instituciones de educación parvularia, básica, media y especial se requiere:

- 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. (Ley de la Carrera Docente, p.14).

El artículo anterior escasamente señala la mínima formación y la experiencia, no hay referencia a las competencias, a un currículo de formación sistemático en áreas específicas como administrador de la educación, entre otros aspectos.

Definir el perfil de formación de un director, en principio es pensar en el currículo de las carreras por las que deben pasar las personas educadoras, sobre todo en la actualidad. Las instituciones que forman profesionales de la educación deberán conocer primero las necesidades que se plantean en los diversos documentos que contienen las estrategias que desarrollan una política educativa de Estado. De igual forma, deberán acercarse a las exigencias de la realidad en cada lugar, para conocer que las personas que viven en las islas presentan elementos de contexto totalmente diferentes a otras zonas del país, las familias de la zona rural presentan necesidades diferentes y otras comunes a las que residen en la zona urbana.

Hablar de perfiles de formación de un director, es pensar en que además de presentar competencias para desempeñarse como docente, las competencias en el área de administración, particularmente de administración educativa son importantes; el administrador de los Centros Escolares, no solo deberá ser un administrador corporativo, organizacional de su escuela, deberá ser un administrador que gestiona, que administra, que cumple objetivos y metas, que busca de forma equitativa el bienestar de la comunidad educativa, que impulsa el desarrollo humano, entre otros, ya que no solo administra recursos, sino que también dirige a su personal y para ello el desarrollo de sus competencias deberán fundamentarse en procesos científicos.

Hacer una administración exitosa implica que el director deberá ser proactivo, disciplinado, tolerante, responsable, ordenado, prudente, pertinente, competitivo, dinámico culto, en todas las actividades en que deba empeñar su profesionalismo, ya que es la primera persona llamada a ser un modelo a seguir, según la lógica y dinámica de la jerarquía y organización de su centro escolar. Esto no es suficiente por cuanto El Plan El Salvador Educado exige, ya que en sus planteamientos señala que se debe lograr una educación integral y de calidad, situación que al mismo tiempo requiere del personal involucrado en la educación de niños, niñas y jóvenes en todos los niveles del sistema escolar, un compromiso de toda la sociedad salvadoreña.

En dicho plan está concebido, también que un docente es prioridad de la educación, este docente podrá ser director?, se debe formar docentes con competencias administrativas?, dónde se forman los directores de los Centros Escolares, hay un currículo especializado para este tipo de perfil que se necesita para dirigir y administrar los Centros Escolares?, estas y otras preguntas sobresalen en las reflexiones cuando se sabe, por simple experiencia que en El Salvador no existe una institución con un currículo pertinente que forme profesionales de la educación con este tipo de competencias integrales.

De acuerdo con lo anterior, el currículo de ésta carrera que forme educadores con competencias para administrar la educación, además de ser docentes, deberá fundamentar el currículo en áreas del conocimiento, por ejemplo áreas humanísticas y técnicas, que permitirán a cada estudiante ampliar y reformular el conocimiento de acuerdo con las modernas ideas de administrar, con un perfil competitivo y productivo, que garantice la calidad en el cumplimiento de su deber, siendo las destrezas y habilidades alcanzadas en éstos estudios, la vía prioritaria para enlazar una administración educativa cualificada con un salto de calidad duradera, trascendental y sostenible en el tiempo.

En esta concepción, el trabajo de todo director será realizar cada actividad anteponiendo sus intereses para realizar tareas de forma responsable, con disciplina, organizado, coordinado, que dará un óptimo nivel en la calidad de los procesos y recursos que deba administrar, así como dirigir será también un acto integral de calidad, respetuoso de los derechos humanos, al mantenimiento y fortalecimiento de valores y virtudes de todo educador, como figura o modelo para la sociedad.

Ser director, entonces demanda de una formación profesional en el área de la administración educativa, que le permitirá realizar un trabajo con sentido de pertenencia institucional, comprometido con la sociedad a cumplir su responsabilidad de ser educador y administrador de la educación, en respeto con los derechos humanos expresados a través del comportamiento y conducta cotidiana, disciplinado, respetuoso de sus obligaciones, derechos, leyes, dispuesto a cumplir la misión y la visión practicando lo aprendido en forma eficiente, capaz de analizar y evaluar situaciones de la realidad para la eficiente toma de decisiones; competitivo en la aprehensión de propuestas colectivas, en la elaboración de proyectos de mantenimiento, financieros entre otros que le permitan planificar, administrar, desarrollar o gestionar para las mejoras en su centro escolar.

La aproximación al perfil de director que se delinea en el párrafo anterior se fundamenta en la interpretación que en los documentos del Ministerio de Educación contemplan que, para una dirección escolar efectiva, en cualquier Centro Educativo, el director debe reunir ciertas competencias. El MINED (2008), señala que las funciones principales del director del Centro Educativo son planificar, organizar, dirigir administrar, evaluar y dar seguimiento, además rendirle cuentas a la comunidad, de lo cual se expone el perfil concebido para responder a las demandas educativas planteadas en los documentos de Gestión Escolar Efectiva, siendo estas las siguientes:

- “Lidera los procesos de elaboración o revisión de su POA 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 de los estudiantes.
- Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales,
- 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 rendición 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”. (pg.9)

El perfil planteado en los documentos de gestión contribuye a que cada director se piense como gestor de la educación, condición que llegará al logro efectivo de todos los propósitos establecidos para una adecuada administración escolar efectiva, aprendizajes de calidad y por consiguiente formar ciudadanos competentes en una sociedad en desarrollo.

Por otro lado, en la Universidad de El Salvador se cuenta con un proyecto de formación educativa para maestros en servicio, el cual contiene los elementos o componentes de administración, organización y gestión, que dará las competencias necesarias para mejorar el quehacer administrativo en los Centros Escolares, por tanto, elevar el nivel de calidad de dicho proceso.

Este proyecto de formación para profesores, que contempla el Mined (2016), responde al desafío 2, docentes de calidad, que al mismo tiempo se desarrolla a través de la línea estratégica 3, cuya naturaleza contiene las intenciones de capacitar y acreditar a directores y subdirectores en el corto plazo.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de carácter descriptivo correlacional, ya que el tema de investigación analiza la relación entre la administración escolar en los Centros Educativos comprendidos en el estudio y las líneas de carácter administrativas establecidas en El Plan El Salvador Educado, identificando en estos Centros Escolares los elementos de la administración escolar empleado; así como la descripción del perfil de formación y competencias que debe poseer el administrador escolar para implementar el contenido de dicho Plan.

### **3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Considerando el enunciado de esta investigación: ¿Cuál es la relación de El Plan El Salvador Educado con la administración escolar practicada en los Centros Escolares: Napoleón Ríos, Humberto Quinteros y José Martí de la zona urbana de Santa Ana?, el método utilizado es el Hipotético-Inductivo, debido a que se generaliza a partir de los hallazgos sobre la relación entre la administración escolar, que se ejecuta en los Centros Escolares de la muestra, y las características de las líneas administrativas establecidas en El Plan El Salvador Educado, a partir de los hallazgos también se establecen conclusiones respecto a las situaciones encontradas en los Centros Escolares, a pesar que hay diferencias poblacionales y estilos de liderazgo de los directores, entre otras, en los Centros Escolares de este estudio.

Este método permite exponer el análisis sobre la importancia que tiene la atención de la formación y las competencias administrativas de responsabilidad de los directores, además de conocer con claridad el área de la administración escolar manejada por los mismos, que son responsables de los Centros Escolares que abarca la investigación que es de exclusividad de todo el personal que tiene a su cargo la administración, que es una parte del proceso educativo en los Centros Escolares.

En esta investigación se estudia la realidad de la administración escolar, Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirma, sobre los estudios descriptivos, “Con mucha frecuencia, el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno” (p. 117).

Por consiguiente y a partir de esta definición se aplicó el método seleccionado en esta investigación.

### **3.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque se define como mixto, por medio del cual se efectuó la combinación de algunos aspectos de los enfoques cuantitativo y cualitativo para utilizar la fortaleza de cada uno, a través de los cuales se hizo la recolección de datos e información y el análisis de los mismos acerca de las relaciones entre las líneas administrativas establecidas en El Plan El Salvador Educado y las características de la administración escolar empleada en los Centros Educativos seleccionados.

Lo anterior se ha fundamentado en la afirmación que Hernández, et al. (2014) exponen: “los métodos mixtos como la representación de un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias” (p. 534).

Los análisis en esta investigación se han realizado de manera conjunta e integrada, lo cual permitió establecer los hallazgos en forma paralela entre los Centros Escolares en estudio y en consecuencia se tiene una mejor comprensión de la información expuesta.

### **3.4 POBLACIÓN**

La población en este estudio estuvo conformada por los estudiantes que asisten a los Centros Escolares Napoleón Ríos, José Martí y Humberto Quintero, así como todo el personal docente, administrativo y CDE, donde se consideró, para la investigación el 20% del total de estudiantes por escuela como criterio cuantificable y el total de personal de las otras áreas. De lo anterior se tienen los datos que se detallan en la tabla N°2 Distribución de la Población:

*Tabla 2 Distribución de la Población*

---

Centros Escolares	Estudiantes por CE	Docentes	CDE	Administrativos	Total
Centro Escolar Napoleón Ríos	572	30	16	5	623
Centro Escolar José Martí	328	24	16	4	372
Centro Escolar Doctor Humberto Quintero	918	49	16	6	989
Total	1818	103	48	15	1984

---

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos proporcionados por los CE y estadísticas del MINED (2016)

### **3.5 MUESTRA**

A partir de la teoría científica estadística, se definió que el muestreo por conglomerados es la agrupación de elementos heterogéneos en una población determinada, de igual forma el muestreo aleatorio simple es asignarle a cada elemento poblacional la oportunidad de pertenecer a la muestra.

En este estudio, el método de muestreo a empleado es la combinación entre el método por conglomerado y el aleatorio simple, por conglomerado fueron los Centros Escolares y al interior de cada una de ellas se emplearon sus muestras aleatorias a partir del total de estudiantes (736) y la totalidad de los docentes (103), de los cuales se consideraron los docentes de séptimo, octavo y noveno grado, la totalidad de propietarios del CDE (48) donde se entrevistaron a 3 por cada centro escolar, por ser la cantidad de propietarios, con oportunidad de sustituir con los suplentes y (15) del personal administrativo.

Esto implicó que, al momento de llegar al centro escolar, se estudiaron los elementos que forman parte del quehacer de la administración escolar en cada una de las poblaciones, es

decir las relaciones administrativas en contraste con las grandes líneas establecidas en El Plan El Salvador Educado, que se producen o que existen en los Centros Escolares de esta investigación, en la Zona Urbana del departamento de Santa Ana.

El tamaño óptimo de muestra en el presente estudio se determinó por los siguientes componentes:

a.-  $P = 50\% = 0.5$  Variabilidad positiva

b.-  $q = 50\%$  Variabilidad negativa

c.-  $N =$  tamaño de la población de estudiantes. (736)

d.-  $1 - \alpha = 95\%$ , Porcentaje del nivel de confianza en el estudio porque es el nivel de confianza determinado en este estudio.

e.-  $e =$  Es el error de estimación, es decir el porcentaje máximo permitido. En la investigación se empleará el 10%.

f.-  $Z_{\alpha/2}^2 =$  Estadístico de la distribución de probabilidad normal. Para un nivel de confianza del 95% el valor teórico es de 1.96.

g.-  $n =$  tamaño de la muestra (146)

La tabla N°3 muestra los diferentes niveles de confianza con sus estadísticos Z, respectivos, evidenciado el retomado para la presente investigación.

*Tabla 3 Cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza*

<b>Certeza</b>	<b>95%</b>	<b>94%</b>	<b>93%</b>	<b>92%</b>	<b>91%</b>	<b>90%</b>	<b>80%</b>	<b>62.27%</b>	<b>50%</b>
<b>Z</b>	<b>1.96</b>	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
$Z^2$	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
<b>E</b>	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
$e^2$	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Fuente: Rubén Crespo (2013)

La tabla N°4 muestra la distribución de la población estudiantil de los Centros Escolares en estudio a considerados en esta investigación según el criterio de pertenecer a 7°, 8° y 9° grados.

*Tabla 4 Distribución de estudiantes de Tercer Ciclo*

Centro Escolar	Séptimo Gdo.			Octavo Gdo.			Noveno Gdo.			T
	F	M	T	F	M	T	F	M	T	
<b>Centro Escolar Napoleón Ríos</b>	46	29	75	47	21	68	52	15	67	210
<b>Centro Escolar José Martí</b>	57	16	73	36	13	49	27	16	43	165
<b>Centro Escolar Doctor Humberto Quintero</b>	112	33	145	75	24	99	81	36	117	361
<b>Total general</b>										736

Fuente: MINED (2016).

En la muestra de estudiantes se consideró el criterio de estudiantes incluidos de 7°, 8° y 9° Grado que son todos los estudiantes matriculados, en el mismo se retomó el criterio de exclusión considerando los desertados y los estudiantes reprobados; quedando la muestra real de 146 estudiantes distribuidos en cada Centro escolar como se muestra en la tabla N°5.

*Tabla 5 Distribución de Estudiantes de la Muestra*

N°	Centro Escolar	Total, de Estudiantes por CE.	20% de estudiantes a considerar en la investigación.	Representación en % de la muestra total
1	Centro Escolar Napoleón Ríos	210	42	28.53%
2	Centro Escolar José Martí	165	32	22.42%

3	Centro Escolar Doctor Humberto Quinteros	361	72	49.05%
	Total de Estudiantes de las IES	736	146	100%

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos proporcionados por los CE y estadísticas del MINED. (2016).

La distribución de la muestra anterior está determinada en forma proporcional en función del tamaño de la población real de los Centros Escolares especificados en la misma tabla, que corresponden a la zona urbana del departamento de Santa Ana.

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.6.1. TÉCNICAS

La técnica utilizada en esta investigación fue la encuesta cuya finalidad se orientó a recolectar las opiniones de los actores clave, como estudiantes, docentes, directores, subdirectores y el personal de CDE por ser estos donde se encuentra la representación de padres y madres de familia, el personal administrativo que labora en cada centro escolar, la técnica de la entrevista se administrará a asesores. Además, se utilizó la técnica de observación como técnica complementaria a los elementos que tienen relación con los recursos materiales, equipo y estructura física de los Centros Escolares.

#### 3.6.2. INSTRUMENTOS

Entre los instrumentos empleados se tuvo un cuestionario en correspondencia con la técnica de encuesta con los ítems o preguntas necesarias que contribuyeron a la recolección de datos e información, así mismo se utilizó una guía de entrevista para conocer la percepción de los asesores del quehacer educativo institucional además, se administró la guía de observación con el fin de realizar el barrido técnico del escenario de investigación en cada centro escolar, cuya utilidad respecto a los datos recolectados a través de éste instrumento, permito realizar

los análisis correspondientes en forma integrada, conjunta y complementaria a los datos recolectados en el cuestionario. El diseño de los instrumentos se observa en los anexos.

Cabe señalar que en la realización de esta investigación además de emplear los textos de administración que soportan la teoría científica de la administración de empresas aplicada en el ámbito educativo, se ha empleado referencias concretas de los documentos matrices donde se encuentran los fundamentos de la planificación, organización dirección y control del quehacer administrativo para dirigir los Centros Escolares del sistema educativo nacional.

### **3.7. RELACIÓN ENTRE LOS INSTRUMENTOS Y LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

La relación entre los instrumentos y las preguntas de investigación se muestran en la tabla N°6. Relación entre los instrumentos y las preguntas de investigación.

Tabla 6 Relación entre los instrumentos y las preguntas de investigación

Preguntas de investigación	Variable	Indicadores	Preguntas del instrumento	Cues t	Entre v	Dir/ Sub	Doc	Alu m	CDE	Asesore s
¿Cuáles son los desafíos y líneas estratégicas implementadas por la administración en los Centros Escolares Napoleón Ríos, Humberto Quinteros y José Martí para describir la pertinencia con El Plan El Salvador Educado?	V1. Elementos de la administración escolar.	Planificación	1. ¿Se realiza una planificación de acuerdo con las necesidades e intereses de los diferentes sectores del Centro Educativo?	X	X	X	X	X	X	X
		Organización	2. ¿La organización del centro escolar responde a los objetivos con eficiencia y eficacia?	X	X	X	X	X	X	X
		Dirección	3. ¿La dirección asume un papel protagónico al designar las personas idóneas para dirigir las actividades anuales?	X	X	X	X	X	X	X
		Control	4. ¿Existe estrategias de control y monitoreo de las actividades anuales en tiempo oportuno?	X	X	X	X	X	X	X
	V2. Líneas estratégicas	Escuela libre de violencia (eje central de prevención)	5. ¿Hay planes de apoyo a la promoción de la paz, la equidad y la sana convivencia en el CE?	X	X	X	X	X	X	X
			6. ¿Existe atención en educación integral de la sexualidad en el Centro Educativo?	X	X	X	X	X	X	X
			7. ¿Está aprobado El Plan de convivencia por los sectores del CDE?	X	X	X	X	X	X	X
			8. ¿Se realizan talleres complementarios para los estudiantes?	X	X	X	X	X	X	X
		Docentes de calidad	9. ¿Posee el centro escolar programas que apoyan la atención a la diversidad?	X	X	X	X	X		X
			10. ¿Se reciben formación docente actualizada por especialidad?	X	X	X	X			X
			11. ¿Existen diversas formas de implementar la formación docente?	X	X	X	X	X		X
			12. ¿El/la director/a y subdirector/a, se encuentran acreditados en gestión administrativa y pedagógica?	X	X	X	X			X
		Atención al desarrollo	13. ¿Cuenta el CE con círculos de primera infancia para brindar una atención integral?	X	X	X	X	X		X

Preguntas de investigación	Variable	Indicadores	Preguntas del instrumento	Cues t	Entre v	Dir/ Sub	Doc	Alu m	CDE	Asesore s	
	integral de la primera infancia		14. ¿En el CE, se desarrolla El Plan de expansión progresiva de educación inicial en modalidades alternativas?	X	X	X	X			X	
			15. ¿En el CE se incrementa de forma progresiva la financiación de las inversiones orientadas a la primera infancia?	X	X	X	X			X	
	Doce grados de escolaridad universal		16. ¿Se garantiza el acceso y la permanencia a todas las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el Centro Educativo?	X	X	X	X	X	X	X	X
			17. ¿El CE garantiza la permanencia escolar y afronta la deserción en los diferentes niveles de manera multicausal?	X	X	X	X	X			X
			18. ¿En el centro escolar, se garantiza la permanencia a personas con problemas de aprendizaje?	X	X	X	X	X	X	X	X
			19. ¿Se asegura la calidad del aprendizaje y el desarrollo de las capacidades ciudadanas y productivas a lo largo de la escolaridad de los estudiantes que asisten a este CE?	X	X	X	X	X	X	X	X
			20. ¿Hay vinculación entre el sector educativo y el mundo del trabajo entre docentes y comunidad?	X	X	X	X			X	X
			21. ¿Se atienden aulas multigrados dentro del C.E.?	X	X	X	X				X
	Educación superior para un país productivo innovador y competitivo		22. ¿El proceso educativo que el CE implementa garantiza una base sólida hacia la calidad de la Educación Superior?	X	X	X	X				X
			23. ¿En el CE, Se está desarrollando efectivamente la profundización en la equidad de la Educación?	X	X	X	X	X	X	X	X
	Infraestructura acorde a una educación integral y de calidad			24. ¿Se han realizado inversiones de infraestructura recientemente en el Centro Educativo?	X	X	X	X	X	X	X

Preguntas de	Variable	Indicadores	Preguntas del instrumento	Cuest	Entre v	Dir / Su	Doc	Alum	CDE	Asesores
		Infraestructura acorde a una educación integral y de calidad	25. ¿Se le brinda atención al centro escolar para evitar condiciones de vulnerabilidad?	X	X	X	X	X	X	X
			26. ¿Se efectúan mejoras en los materiales y equipo del Centro Escolar?	X	X	X	X	X		X
			27. ¿Está legalizado el inmueble del Centro Educativo a favor del MINED en CNR?	X	X	X	X		X	X
			28. ¿El Centro Escolar posee capacidad instalada para atender de forma especializada la problemática de violencia?	X	X	X	X			X
			29. ¿Se ha realizado ampliaciones y mejoras de infraestructura para la atención de la demanda del Centro Educativo?	X	X	X	X			X
¿Cuál es el perfil de formación y competencias que los administradores escolares deben poseer para implementar El Plan El Salvador Educado?	V1. Perfil de formación y competencias del director.	Ley de la carrera Docente, Art. 44.	30. ¿El nivel académico que posee el administrador del Centro Educativo es superior al del personal docente?	X	X	X				X
			31. ¿Cuántos años de servicio posee el administrador en el nivel educativo que ostenta?	X	X	X	X			X
			32. ¿Cuál es el tipo de nombramiento que posee el administrador del CE?	X	X	X				X
			33. ¿Posee el administrador competencias y moralidad notoria?	X	X	X	X		X	X
	34. ¿Tiene el director sanciones registradas en su expediente por faltas graves o muy graves, durante los últimos cinco años a la elección?	X	X	X				X		
	V2. Implementación de El Plan El Salvador Educado.	Desafío II Línea Estratégica III	35. ¿Cuenta el Centro Educativo con personal docente capacitado en gestión administrativa y pedagógica?	X	X	X	X			X
			36. ¿Están Acreditadas las capacitaciones y cursos recibidos en la actualización docente?	X	X	X	X			X
Desafío II Línea Estratégica II		37. ¿En el Centro Educativo existen estrategias de selección del personal?	X	X	X	X			X	

Fuente: Elaboración propia a partir de El Plan el Salvador Educado. MINED. (2016)

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

1. Los datos obtenidos sobre la realización de una planificación de acuerdo con las necesidades e intereses de los diferentes sectores del Centro Educativo, dan la pauta para comprender que existe claridad en el personal docente sobre la realización de ese hecho, ya que los datos así lo demuestran al haber respondido siempre en el 69%, que es más de la mitad del personal docente; el 23% dijeron que casi siempre se efectúa de esa forma, lo cual significa que la planificación en el Centros Escolar es una prioridad para desarrollar las actividades administrativas y pedagógicas garantizando un alto nivel de eficiencia, y funcionalidad de dichos procesos realizados, sin embargo solo el 8% de los docentes dijo que nunca se realiza una planificación con esas características, que de ser verdadero, el Centros Escolar tiene una falla en su administración. Los datos de este sector se muestran en la gráfica N°1 del anexo 1

El sector de estudiantes consultados en los tres Centros Escolares, respondieron que la planificación se realiza siempre y casi siempre en base las necesidades, sin embargo la mitad de las consultas evidencia que dicha planificación se efectúa solo algunas veces en base a las necesidades y el 8% dijo que nunca la planificación es de esa forma, como se muestra en la gráfica N°1 del anexo N°2, pudiendo significar que los estudiantes desconozcan las acciones técnicas que se realizan desde la administración al efectuar la planificación del Centro Escolar, también puede significar que en el Centro Escolar la comunicación sobre las actividades administrativas desarrolladas no llega al estudiantado de forma completa.

Las respuestas de los docentes y estudiantes coinciden cuando responden que nunca la planificación se realiza considerando las necesidades e intereses de los diferentes sectores.

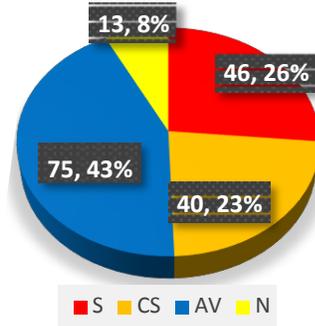
Las respuestas cuantitativas del Consejo Directivo Escolar son el 3.43% siempre, casi siempre 3.43%, a veces 1.14% y nunca 0%, con lo cual se percibe desconocimiento respecto a que la planificación se realice en base a necesidades de los sectores del Centro Educativo.

Los directores, por su parte, en la misma pregunta dos respondieron siempre y uno casi siempre, observándose una diferencia que significa que en su Centro Escolar existe algún personal que no elabora la planificación de acuerdo con las necesidades e intereses de los diferentes sectores del Centro Educativo, lo que puede impactar en los resultados de los objetivos propuestos.

En el mismo rubro el asesor está convencido que los Centros Escolares siempre planifican de acuerdo con las necesidades e intereses de los diferentes sectores del Centro Educativo.

El consolidado de respuestas sobre la correlación entre la planificación y las necesidades e intereses de los diferentes sectores del Centro Educativo consultados, se muestran en la siguiente figura.

1. ¿Se realiza una planificación de acuerdo con las necesidades e intereses de los diferentes sectores del centro educativo?



Gráfica 1. Planificación.

2. La consulta realizada a los diferentes sectores de la muestra establecida en esta investigación sobre si la organización del centro escolar responde a los objetivos con eficiencia y eficacia, del sector docente se obtuvo que el 46% que respondió siempre, casi siempre 23%, a veces 31%. Estos datos se pueden observar en la gráfica N°1 del anexo N°1.

De igual forma los estudiantes opinan que la organización del Centro Escolar responde a los objetivos con eficiencia y eficacia en un 15%, porcentaje que es relativamente bajo, en la gráfica N°2 del anexo N°2 se muestra que el 40% de las respuestas se ubican en algunas veces y el 9% nunca, lo que evidencia que casi la mitad de los estudiantes no tienen conocimiento de la correspondencia que existe entre la organización del Centro Escolar y los objetivos.

El Consejo Directivo Escolar respecto al mismo planteamiento fueron, siempre el 3.43%, casi siempre 3.43%, a veces 1.14% y nunca 0%, que casi coinciden con las respuestas del sector docente y estudiantes.

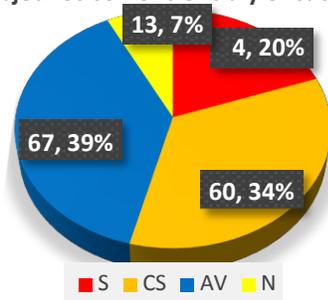
Los directores, por su parte, en la misma pregunta respondieron siempre y casi siempre, siendo esta segunda categoría prioritaria, por lo cual se admite que la organización del Centro Escolar no responde en su totalidad a los objetivos con eficiencia y eficacia lo cual puede dar lugar a que haya dificultades en el logro de objetivos.

El asesor al respecto dijo categóricamente que la organización del Centro Escolar responde a los objetivos con eficiencia y eficacia, esto implica que hay algún desconocimiento de la realidad interna de los Centros Escolares a su cargo ya sea porque los mecanismos de supervisión no son eficientes, porque hay poco involucramiento en las actividades internas de las instituciones, o simplemente porque son aspectos que no corresponden a su competencia o quizá hayan otras prioridades entre ambas partes.

Los datos de estos sectores sobre los márgenes porcentuales negativos que se leen en casi siempre, a veces y nunca, significan que las estrategias empleadas para que la organización y los objetivos tengan correspondencia y elevar el nivel de calidad no son pertinentes, necesitando realizar evaluaciones que permitan mejorar dicha correspondencia entre estos aspectos señalados.

El consolidado de respuestas sobre si la organización del Centro Escolar responde a los objetivos con eficiencia y eficacia resultaron, según se muestran en la siguiente figura.

2. ¿La organización del centro escolar responde a los objetivos con eficiencia y eficacia?



Gráfica 2. Organización

3. ¿La dirección asume un papel protagónico al designar las personas idóneas para dirigir las actividades anuales?

Los datos de 61% siempre, 23% casi siempre, 1,8% a veces, demuestra que la mayoría de docentes las respuestas afirmativas y solo 1.8% dijeron que nunca la dirección asume un papel protagónico al designar las personas idóneas para dirigir las actividades anuales. Esto puede ocasionar diferencias y malestar al interior de este y otro sector de la institución.

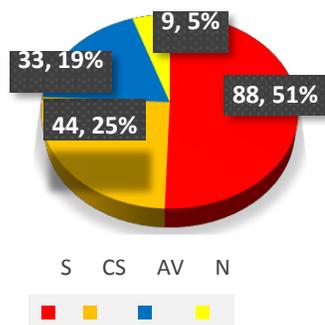
Es importante destacar que en el sector de estudiantes se encontró que el 50% opinan que la dirección asume un papel protagónico al designar las personas idóneas para dirigir las actividades anuales y el 31% opinó que casi siempre, lo que puede significar que el trabajo efectuado desde la dirección es evidente para los estudiantes. El comportamiento cuantitativo de los resultados se observa en la gráfica N°3 del anexo N°2.

El Consejo Directivo Escolar respondió categóricamente en un 100% que la dirección asume un papel protagónico al designar las personas idóneas para dirigir las actividades anuales, significando que dicho consejo tiene una percepción positiva sobre el liderazgo del Administrador Escolar. El director por consiguiente afirmó igual que el CDE, contrastando de la misma forma con la respuesta del asesor.

Los datos que se observan en la gráfica siguiente, reflejan los hallazgos en cada sector sobre las diferentes percepciones que tienen tanto el sector docente como los estudiantes al respecto principalmente, los que difieren significativamente del CDE, Directores y Asesor. Los datos negativos de la categoría casi siempre y a veces implícitos, que no se perciben, sumados al porcentaje de nunca, pueden significar que existe una latente necesidad de contar con mayor involucramiento y mejores estrategias que permitan a la dirección la toma de decisiones colegiadas garantizando la designación de personal idóneo para dirigir las actividades anuales del Centro Escolar.

El consolidado general se muestra en la siguiente figura N°3.

3. ¿La dirección asume un papel protagónico al designarlas personas idóneas para dirigir las actividades anuales?



Gráfica 3. Dirección

4. ¿Existe estrategias de control y monitoreo de las actividades anuales en tiempo oportuno?

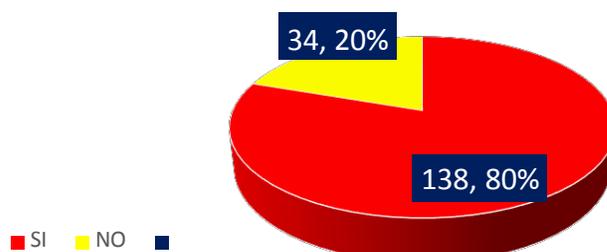
Los datos que se muestran en la gráfica N°4 del anexo N°1 evidencian que, del personal docente consultado, sobre si existen estrategias de control y monitoreo de las actividades anuales en tiempo oportuno, el 54% respondió que sí; el 46% respondieron que no, de lo cual se puede afirmar que los Centros Escolares cuentan con estrategias de control para desarrollar actividades administrativas y pedagógicas en tiempo oportuno, sin embargo, algunos docentes perciben que no existe dicho control. Esto indica que las actividades anuales pueden darse en los tiempos no establecidos en la planificación, lo que probablemente genere dificultades en el desarrollo y calidad de las actividades

Por otra parte, de acuerdo a los resultados que se muestran en la gráfica N°4 del anexo 2, existen estrategias de control y monitoreo de las actividades anuales en tiempo oportuno lo que significa que la mayoría de las actividades se desarrolla en los tiempos programados, sin embargo, el 21% de los estudiantes consultados respondieron que no, esto puede significar que la cantidad de estudiantes que corresponden a este porcentaje no están involucrados en el quehacer de la comunidad educativa.

Tanto directores y asesores como el personal del CDE expresaron en el 100% que existen estrategias de control y monitoreo de las actividades anuales en tiempo oportuno, para ellos esta situación contribuye con la eficiencia de los procesos administrativos.

El consolidado general que se muestra en la siguiente figura N°4, refleja el comportamiento de las respuestas de los diferentes sectores.

4. ¿Existe estrategias de control y monitoreo de las actividades anuales en tiempo oportuno?



Gráfica 4. Control y Monitoreo

5. ¿Hay planes de apoyo a la promoción de la paz, la equidad y la sana convivencia en el CE?

Según la gráfica N°5 del anexo N°1 los resultados del personal docente de los tres Centros Escolares respondieron que si el 77% y el 23% dijo que no, lo cual significa que cuentan con planes de apoyo a la promoción de la paz, la equidad y la sana convivencia en los Centros Escolares, sin embargo un 23% de los docentes respondieron negativamente, esto significa que hay docentes que no conocen los planes de apoyo a la promoción de la paz, lo cual de ser cierto, la administración posee una debilidad en atención a este aspecto.

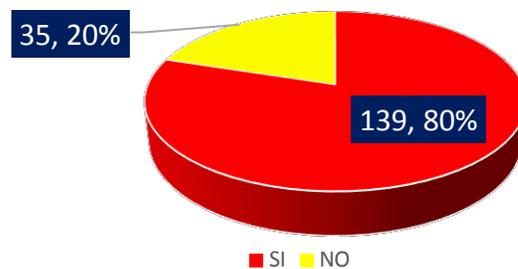
Por otra parte los datos que se muestran en la gráfica N°5 del anexo N°2, afirman en el 79% que los Centros Escolares cuentan con planes de apoyo a la promoción de la paz, la equidad y la sana convivencia, significando que existe un interés institucional por involucrar a la comunidad educativa en actividades que coadyuvan a la armonía de todas las personas que forman parte de los diferentes sectores, sin embargo resultó que el 21% de respuestas opinaron de forma negativa, lo que puede significar que este grupo de estudiantes desconoce la existencia de planes y que las actividades que se desarrollan en esos rubros no las saben identificar, representando al mismo tiempo que falta generar más acciones que divulguen las actividades que se realizan en los Centros Escolares.

Respecto a los directores, asesores coinciden en el 100% en que los Centros Escolares tienen planes de apoyo a la promoción de la paz, la equidad y la sana convivencia en sus

instituciones, el 86% respondió de la misma forma, pero el 14% dijo que no se tienen dichos planes de apoyo, los datos se pueden observar en los anexos correspondientes.

El consolidado general de la figura N°5, refleja el comportamiento de las respuestas de los diferentes sectores consultados, los cuales muestran que aún hay necesidad de contar con planes que apoyen la promoción de la paz, la equidad y la sana convivencia en los Centros Escolares con el fin de desarrollar las actividades educativas con mayor calidad.

5. ¿Hay planes de apoyo a la promoción de la paz, la equidad y la sana convivencia en el CE?



Gráfica 5. Planes de Apoyo

6. ¿Existe atención en educación integral de la sexualidad en el Centro Educativo?

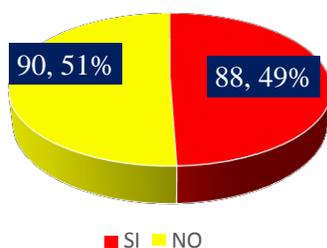
Los datos obtenidos en la pregunta número seis anexo N°1 del sector docente respecto a que si existe atención integral de la sexualidad en los Centros Escolares son: el 64% dijo si y el 36% que no; estos datos significan que se da atención en educación integral, sin embargo, otros docentes respondieron que nunca ha existido atención en educación integral de la sexualidad, por lo cual de ser verdadero que los Centros Escolares tiene aún una falla en su administración en cuanto a la atención de la población, puede también significar que el 36% de docentes no comparten la visión de la dirección porque hay grupos afines de docentes.

Por otra parte, se evidencia que el 45% afirmaron que en los Centros Escolares existe atención en educación integral de la sexualidad y el 55% expreso que no, lo que significa los Centros Escolares no dan la atención sistemática a este tema y que faltan estrategias que permitan lograr la cobertura a dicha atención. Estos datos se muestran en la gráfica N° 6 del anexoN°2

Respecto a los directores, asesores coinciden en el 100% en que los Centros Escolares tienen atención en educación integral de la sexualidad en el Centro Educativo, el 71% del CDE respondió de la misma forma, pero el 29% dijo que no se tienen dicha atención, los datos se pueden observar en los anexos correspondientes.

Los datos en la figura N°6, refleja el comportamiento de las respuestas de los diferentes sectores consultados, en los cuales, si bien los datos de los sectores docente y Consejo Directivo Escolar presenta porcentajes negativos, son relativamente bajos, pero en más de la mitad la percepción de los estudiantes es que no hay dicha atención, en términos generales, esto puede significar que la educación integral de la sexualidad en los Centros Educativos se desarrolla en eventos distantes o que no se logren identificar las actividades que corresponden a dicha temática.

6. ¿Existe atención en educación integral de la sexualidad en el Centro Educativo?



7. ¿Está aprobado El Plan de convivencia por los sectores del CDE?

La gráfica de la pregunta N°7 del anexo N°1, muestra los resultados de la encuesta del personal docente consultado sobre si los Centros Escolares tiene aprobado El Plan de convivencia, por el sector del C.D.E. se obtuvieron los resultados siguientes: el 64% dijo que si, el 36% respondieron que no; estos datos significan que la mayoría del personal docente conocen la aprobación de El Plan de Convivencia, sin embargo un 36% respondió

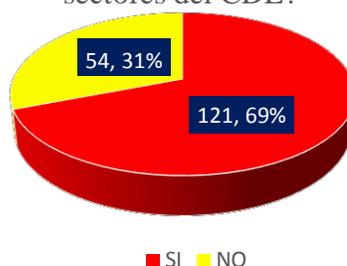
negativamente, esto indica que existen docentes que desconocen la aprobación de El Plan de Convivencia, por lo tanto se puede entender que no hay una comunicación efectiva de la dirección hacia la comunidad educativa sobre el quehacer administrativo.

En el mismo sentido, los estudiantes respondieron en el 68% de forma afirmativa y solo el 32% negativa, significando que los Centros Escolares cuentan con una normativa que permite regular la convivencia de la comunidad educativa, por otro lado, se puede afirmar que el porcentaje que respondió negativamente desconoce el trámite señalado. Como se muestra en la gráfica N°7 del anexo N°1.

Respecto a los directores y asesores éstos coinciden en el 100% que los Centros Escolares tienen aprobado El Plan de convivencia por los sectores del CDE, y al consultar lo mismo a los miembros del CDE el 86% respondió de la misma forma, pero el 14% dijo que los Centros Escolares no tiene aprobado El Plan de convivencia por el CDE, estas respuestas se pueden deber a diferencias entre los miembros del Consejo Directivo Escolar por no conocer o por haberse aprobado en su ausencia o definitivamente es verdad que no está aprobado porque en tales circunstancias todos los miembros de dicho Consejo deben firmar El Plan en mención, los datos se pueden observar en los anexos correspondientes a estos sectores.

Los datos que se muestran en la siguiente figura N°7, refleja el comportamiento de las respuestas de los diferentes sectores consultados.

7. ¿Está aprobado El Plan de convivencia por los sectores del CDE?



Gráfica 7. Plan de Convivencia

8. ¿Se realizan talleres complementarios para los estudiantes?

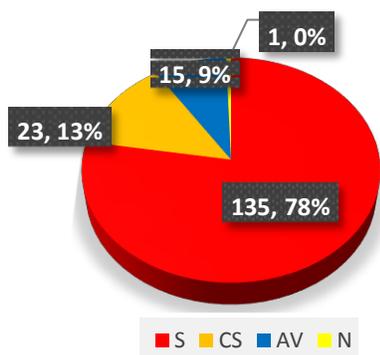
Los datos de la gráfica N°8 de la pregunta ocho, del anexo N°1 del sector docente responde a la pregunta sobre la realización de talleres complementarios para los estudiantes obteniéndose los siguientes datos: El 62% dijo siempre; el 23% casi siempre, el 15% a veces y el 0% nunca. Estos datos significan que los estudiantes fortalecen sus aprendizajes a través de talleres complementarios. Sin embargo, el 15% de los docentes respondieron que a veces, por lo que para este porcentaje de docentes aún falta gestionar la implementación de talleres de forma sistemática en los Centros Escolares.

Los estudiantes tienen claro que los Centros Escolares desarrollan talleres complementarios en apoyo a sus aprendizajes, ya que el 83% respondió que siempre se realizan, el 12% opinó que los talleres se realizan casi siempre y solo el 5% respondió que a veces, es decir que casi todos los estudiantes tienen la misma opinión respecto a la realización de dichos talleres, los datos se pueden observar en la gráfica N°8 del anexo N°2.

Respecto a los directores, uno respondió que siempre y 2 respondieron que casi siempre se realizan dichos talleres complementarios en apoyo a los aprendizajes de los estudiantes, por su parte los asesores coinciden con los que dijeron casi siempre. En relación a la misma pregunta los integrantes del CDE el 86% respondió siempre, pero el 14% dijo que el centro escolar nunca desarrollan talleres complementarios, esto puede deberse a que desconocen la naturaleza de las actividades académicas que los Centros Escolares implementan indicando que la comunicación no llega por diversos factores que puede ser desde el interés de las partes en involucrarse más en las actividades que se desarrollan o porque simplemente no asisten a reuniones de dicho Consejo.

En términos generales los datos que se muestran en la siguiente figura N°8, refleja el comportamiento de las respuestas de los diferentes sectores consultados.

### 8. ¿Se realizan talleres complementarios para los estudiantes?



Gráfica 8. Talleres Complementarios

### 9. ¿Posee el centro escolar programas que apoyan la atención a la diversidad?

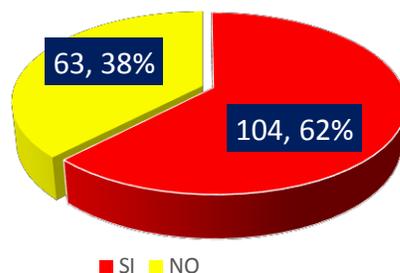
De acuerdo con los datos de la gráfica N°9 anexo N°1 del sector docente de los Centros Escolares en estudio, con relación a que si posee el centro escolar programas que apoyan la atención a la diversidad el 54% dijo que si y el 46% respondieron que no. Estos datos significan que en la mayoría de los Centros Escolares existen algunos programas que si pueden atender las dificultades en algunas áreas de la diversidad, pero también existen estudiantes con capacidades especiales donde el centro escolar no puede atender por falta de personal idóneo, probablemente por falta de recursos económicos o por no contar con plazas asignadas.

Respecto a la misma pregunta, del sector de estudiantes como se observa en la gráfica N°9 del anexo N°2, el 62 % dijeron que si, sin embargo este dato sobrepasa a la mitad de los estudiantes consultados, el 38 % dijo que no, lo que significa que el Centro Escolar implementa pocas actividades que evidencien el desarrollo de programas en apoyo a la diversidad que dé cobertura, ese porcentaje también puede indicar que hay poca difusión al respecto por lo cual puede haber una percepción superficial de la comunidad educativa.

Los directores y los asesores han afirmado que los Centros Escolares poseen programas que apoyan la atención a la diversidad,

El Consolidado de estos datos se muestra en la siguiente figura N°9

9. ¿Posee el centro escolar programas que apoyan la atención a la diversidad?



Gráfica 9. Atención a la Diversidad

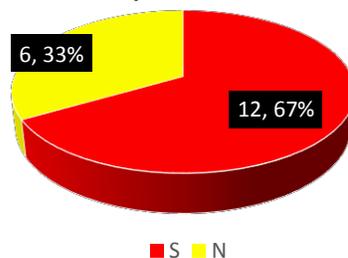
10. ¿Se reciben formación docente actualizada por especialidad?

De acuerdo con la gráfica N°10 del anexo N°1 del sector docente con respecto a que, si se recibe formación docente actualizada por especialidad, los datos obtenidos fueron los siguientes: 69% si, 31% respondieron que no, estos datos significan que en los Centros Escolares aún hay personal que no recibe formación docente actualizada, es posible que la formación no sea pertinente a la vigencia de estas con la naturaleza de las actividades que se desarrolla.

Por su parte, los directores igual que los asesores afirmaron que la formación que recibe el personal docente está actualizada por especialidad, seguramente las diferencias se deban a que los docentes establecen una relación entre la formación que reciben y su desempeño, lo que lleva a reflexionar a este respecto.

El consolidado de respuestas de los sectores consultados se evidencia en la figura N°10

10. ¿Se reciben formación docente actualizada por especialidad?



Gráfica 10. Formación Docente

### 11. ¿Existen diversas formas de implementar la formación docente?

Los datos del sector docente en la gráfica N°11 anexo N°1 muestra en 92% que existen diversas formas de implementar la formación docente y solo el 8% que no, sin embargo, los directores y asesores respondieron afirmativamente, significando que para el personal que respondió negativamente la implementación de la formación docente no parecen equitativas o que por alguna razón la formación docente recibida no llena sus expectativas.

En forma resumida la siguiente figura muestra el comportamiento de estos resultados.

#### 11. ¿Existen diversas formas de implementar la formación docente?

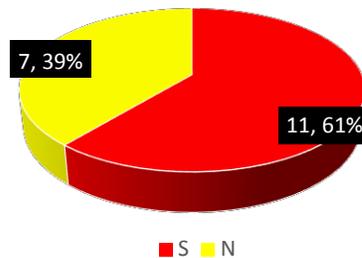


Gráfica 11. Diversidad de Formación Docente

### 12. ¿El/la director/a y subdirector/a, se encuentran acreditados en gestión administrativa y pedagógica?

Según los datos obtenidos en la gráfica N°12 anexo N°1 indica que el director o directora y subdirectores se encuentran acreditados en gestión administrativa y pedagógica, los resultados fueron los siguientes: 50% del sector docente consultados respondieron que no y 46% si, esto significa que los directores desconocen procesos sistemáticos por lo que su tarea de administradores puede ser más difícil, al preguntar lo mismo a los directores y asesores estos respondieron afirmativamente, los datos en la siguiente figura muestra el comportamiento de las respuestas.

12. ¿El/la director/a y subdirector/a, se encuentran acreditados en gestión administrativa y pedagógica?

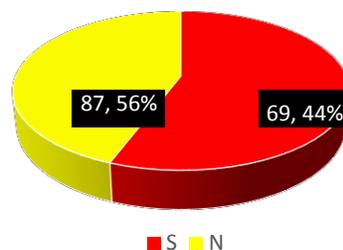


Gráfica 12. Acreditación del director y Subdirector

13. ¿Cuenta el CE con círculos de primera infancia para brindar una atención integral?

Con respecto a la pregunta N°13 anexo N°1 que si el centro escolar cuenta con círculos de primera infancia para brindar una atención integral se obtuvo en el 100% que no, el sector de estudiantes en más de la mitad respondió que no y solo el 49% dijo que si, los datos los evidencia el grafico 13.11 del anexo N°2. El porcentaje negativo puede deberse porque los centros no tienen el programa por no tener ese nivel de atención y la organización que se requiere en su CE no se perciba, evidenciando que existe un vacío en los Centros Escolares al respecto, así mismo el porcentaje de estudiantes y un director que respondieron afirmativamente puede ser que el CE si posee el programa, sin embargo, los asesores respondieron que no, estos datos se muestran en la figura N°13. En todo caso no existe cobertura a la primera infancia para brindar una atención integral, por lo tanto, los Centros Escolares brindan las mismas condiciones de atención.

13. ¿Cuenta el CE con círculos de primera infancia para brindar una atención integral?



Gráfica 13. Primera Infancia.

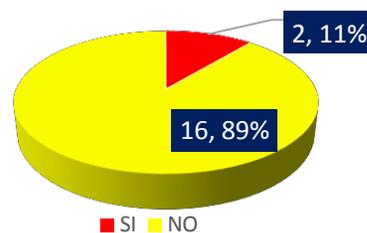
14. ¿En el CE se desarrolla El Plan de expansión progresiva de educación inicial en modalidades alternativas?

Los datos de la gráfica N°14 anexo N°1 al respecto muestra que el 100% respondieron que no, los directores y asesores también respondieron de la misma forma, esto puede significar que en los Centros Escolares no se ha considerado esa estrategia y que no hay avance en el desarrollo de los planes y objetivos comprometidos con la sociedad en todas las escuelas.

15. ¿En el CE se incrementa de forma progresiva la financiación de las inversiones orientadas a la primera infancia?

Según los datos obtenidos en la gráfica N°15 anexo N°1 se expresa que para el 92% el Centro Educativo no se incrementa de forma progresiva la financiación de las inversiones orientadas a la primera infancia y solo 8% manifestó que si, por lo que se deduce que hace falta más apoyo en la dirección para su implementación, al respecto la misma forma de respuesta se obtuvo de los directores y asesores, como se muestra en la siguiente figura.

15. ¿En el CE se incrementa de forma progresiva la financiación de las inversiones orientadas a la primera infancia?



Gráfica 14. Inversiones.

16. ¿Se garantiza el acceso y la permanencia a todas las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el Centro Educativo?

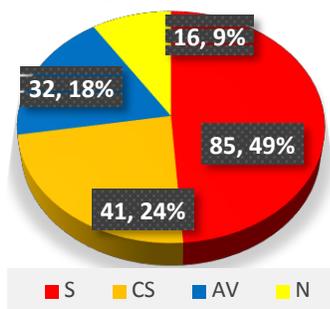
En la gráfica N°16 anexo N°1 las respuestas muestran 61% siempre, 31% casi siempre, 8% a veces. Estos datos significan que más del 50% del personal docente garantiza la permanencia de los educandos en el Centro Escolar, sin embargo, un 8% expresó que a veces, este porcentaje de respuestas del sector docente consultado indica que se necesita mejorar en esta área dentro de los Centros Educativos.

Por otra parte, las respuestas de los estudiantes que se muestran en la gráfica 16.12 del anexo N°2, se observa que para el 46% siempre se garantiza el acceso y la permanencia a todas las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el Centro Educativo, para el 23% casi siempre, el 21% a veces y solo para el 10% nunca los Centros Escolares procuran dicha permanencia, la diversidad de respuestas puede significar que no todos los estudiantes han asistido desde los primeros grados a estos Centros Escolares.

En el mismo orden de ideas, los resultados en la consulta al personal del CDE se encontró que el 6.68% afirma que siempre, un 1.14% que casi siempre. Se puede afirmar que los miembros de este consejo tienen una percepción positiva, igual que los directores y un asesor, no obstante, otro asesor respondió que no. Como se muestra en la figura siguiente.

### Gráfica 16. Acceso y Permanencia.

16. ¿Se garantiza el acceso y la permanencia a todas las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el centro educativo?



Gráfica 15. Acceso y Permanencia a los C.E.

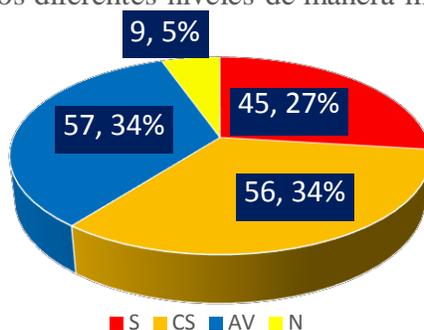
17. ¿El CE garantiza la permanencia escolar y afronta la deserción en los diferentes niveles de manera multicausal?

Según la gráfica N°17 anexo N°1 que corresponde al sector docente se obtuvieron los datos: 38% siempre, 23% casi siempre, 31% a veces, 8% nunca El CE garantiza la permanencia escolar y afronta la deserción en los diferentes niveles de manera multicausal. Estos datos significan que el CE posee plan de atención a los indicadores educativos, pero les hace falta dinamizarlos por medio del comité de apoyo ya que las respuestas así lo evidencian.

Las respuestas de los estudiantes responden en un 25% que siempre el Centro Escolar garantiza la permanencia escolar y afronta la deserción en los diferentes niveles de manera multicausal, sin embargo el 34% dijo que esto se da casi siempre, el 36% dijo que a veces y el 5% de los estudiantes negó que hayan esfuerzos por afrontar la deserción, esto puede significar que los alumnos que contestaron de forma positiva estén más cerca o involucrados en las instancias de coordinación, que participen en las actividades para solventar este problema, por otra parte los que respondieron que no puede significar que no se involucran en las actividades y el quehacer institucional. Los datos cuantitativos y las proporciones porcentuales de las respuestas se muestran en la gráfica N°17.13 del anexo N°2.

Los directores respondieron afirmativamente, un asesor respondió que casi siempre y uno dijo que no se garantiza la permanencia escolar y afronta la deserción en los diferentes niveles de manera multicausal, esto se puede deber a que si los Centros Escolares tienen estrategias para garantizar la permanencia de los estudiantes no son visibles, estas afirmaciones se evidencian en la siguiente figura que consolida los resultados de todos los Centros Escolares y sectores consultados.

17. ¿El CE garantiza la permanencia escolar y afronta la deserción en los diferentes niveles de manera multicausal?



Gráfica 16. Deserción

18. ¿En el centro escolar, se garantiza la permanencia a personas con problemas de aprendizaje?

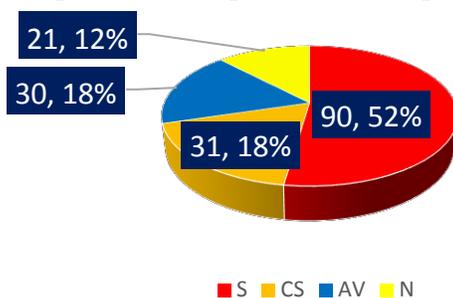
Referente a la gráfica N°18 anexo N°1 de acuerdo, se obtuvo los siguientes datos el 62% respondió que siempre, 23% casi siempre, 15% a veces, 0% nunca; estos datos significan que

en el CE cuentan con programas de atención a la diversidad; aunque un 15% que solo a veces se garantizan dichos planes.

En la gráfica N°18.14 del anexo N°2. Se muestra que el 52% de estudiantes afirman que en el Centro Escolar, se garantiza la permanencia a personas con problemas de aprendizaje, significando esto que los Centros Escolares, en opinión de los estudiantes, atiende y procura que los estudiantes se nivelen en sus aprendizajes, sin embargo, en opinión de otros esto solo sucede casi siempre (17%) a veces (23%) y el 7% afirmaron que en los Centros Escolares nunca se garantiza la permanencia a personas con problemas de aprendizaje, significando que probablemente estos estudiantes no se involucran en las actividades que desarrolla el Centro Escolar, sin embargo la percepción en la mayoría es que efectivamente hay atención a los problemas de aprendizaje. .

Los datos obtenidos del CDE respondieron en el 5.71% siempre y 2.29% a veces. Significando que para este sector el Centro Escolar siempre garantiza la permanencia a personas con problema de aprendizaje. De igual manera para los directores y asesores los Centros Escolares garantizan la permanencia a personas con problemas de aprendizaje, el consolidado de las respuestas se observa en la siguiente figura.

18. ¿En el centro escolar, se garantiza la permanencia a personas con problemas de aprendizaje?



Gráfica 17. Problemas de Aprendizaje

19. ¿Se asegura la calidad del aprendizaje y el desarrollo de las capacidades ciudadanas y productivas a lo largo de la escolaridad de los estudiantes que asisten a este CE?

Referente a la gráfica N°19 anexo N°1, respecto a la consulta realizada a los docentes, si se asegura la calidad del aprendizaje y el desarrollo de las capacidades ciudadanas y productivas se obtuvieron los siguientes datos: 62% siempre; 38% casi siempre. Estos datos

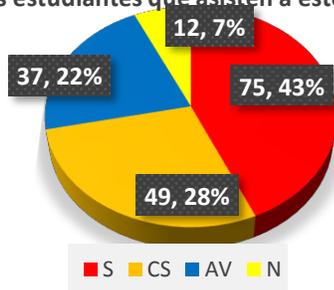
significan que en los tres Centros Escolares existen planes de convivencia y de atención a los aprendizajes, por lo tanto, existe un alto nivel de calidad.

Por otra parte, en la gráfica N°19.15 del anexo N°2 se muestra que el 41% de las respuestas obtenidas del sector de estudiantes afirma que en el Centro Escolar se asegura la calidad del aprendizaje y el desarrollo de las capacidades ciudadanas y productivas a lo largo de la escolaridad de los estudiantes, el 27% dijo que casi siempre se genera esta acción, el 25% dijo que a veces y el 7% dijo que nunca, significando que solo el porcentaje de estudiantes que conforma el 41% ha permanecido desde los primeros grados en un solo Centro Escolar y que los que conforman los otros porcentajes hayan asistido a otras escuelas antes.

Los datos obtenidos del sector de los CDE demuestran que para el 4.57% siempre, 2.29% casi siempre, 0.0% a veces, y un 1.14% nunca. Estos datos significan que el Centro Escolar siempre asegura la calidad del aprendizaje y desarrollo de las capacidades ciudadanas mediante la realización del cumplimiento de lo planificado que corresponde a las necesidades de los estudiantes. Los directores y asesores en términos generales respondieron de forma afirmativa, y solo un asesor parece que la percepción difiere al respecto.

El consolidado de los resultados obtenidos se refleja en la siguiente figura

19. ¿Se asegura la calidad del aprendizaje y el desarrollo de las capacidades ciudadanas y productivas a lo largo de la escolaridad de los estudiantes que asisten a este CE?



Gráfica 18. Desarrollo de las Capacidades

20. ¿Hay vinculación entre el sector educativo y el mundo del trabajo, entre docentes y comunidad?

De acuerdo con la gráfica N°20 anexo N°1, se obtuvieron los siguientes datos: 77% respondieron si, 23% no. Estos datos significan que para el sector docente los Centros

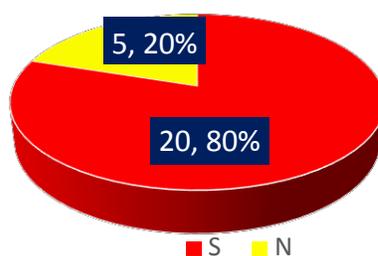
Escolares, existe vinculación entre los sectores señalados, sin embargo, para el 23% que respondió en forma negativa, no existe ninguna vinculación.

Por otra parte, los datos obtenidos del CDE demuestran que si hay vinculación entre el sector educativo y el mundo del trabajo docente y comunidad ya que el 6.86%, respondió que sí y 1.14% dijeron que no.

Por su parte, el sector de directores respondió en el 100% que, si hay vinculación, así como un asesor de dos, respondió que no existe vinculación. Estos datos significan que existe una evidente vinculación entre el sector educativo y el mundo del trabajo entre docente y comunidad para la mayoría del personal docente consultado, para más del 50% del personal que conforman los Consejos Directivos Escolares, para los directores y para una asesor pero existen datos que indican que no hay una vinculación, pudiendo significar que este personal que respondió en forma negativa no tiene vínculo directo con el quehacer institucional, sin embargo estos datos negativos dan la pauta para que desde la dirección se tomen iniciativas que contribuyan a la toma de decisiones e implementar planes de inclusión de políticas para procurar establecer la vinculación señalada.

El consolidado que da respaldo a la información anterior se presenta en la siguiente figura.

20.- ¿Hay vinculación entre el sector educativo y el mundo del trabajo entre docentes y comunidad?



Gráfica 19. Vinculación del Trabajo

21. ¿Se atienden aulas multigrados dentro del Centro Escolar?

De acuerdo con la gráfica N°21 Anexo N°1, en referencia a que, si se atienden aulas multigrados dentro del Centro Escolar, se obtuvo los siguientes datos: 100% respondió que no. Esto significa que los Centros Escolares en estudio, tienen capacidad para atender a la

población estudiantil en forma normal, es decir, un docente por grado o sección, con lo cual el desarrollo de las competencias de los estudiantes es atendido en forma completa, por otro lado, el docente dedica su tiempo y esfuerzo a la atención eficiente a un solo nivel.

De igual forma respondieron los directores y asesores. El consolidado de estas respuestas se observan en la figura siguiente.



Gráfica 20. Aulas Multigrado

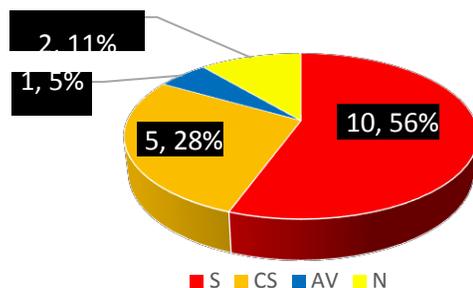
22. ¿El proceso educativo que el CE implementa garantiza una base sólida hacia la calidad de la Educación Superior?

Los datos obtenidos en la gráfica 22 anexo N°1 reflejan que el 69% respondieron siempre, 23% casi siempre y el 8% nunca, de igual forma un director respondió siempre uno casi siempre y uno a veces y los dos asesores respondieron que casi siempre.

Lo anterior indica que las enseñanzas impartidas por los docentes de dos Centros Escolares no garantizan una base sólida hacia la calidad de la Educación Superior esto en opinión de sus directores; solo el personal docente de una escuela si lo hace en opinión de su director, sin embargo para los asesores en alto porcentaje la calidad de la educación superior está garantizada por los docentes de los Centros Escolares comprendidos en esta investigación, difiriendo de lo que opinan dos directores de su personal docente al respecto, es decir que entre las opiniones de dos Centros Escolares su personal docente no garantiza una base sólida hacia la calidad de la Educación Superior, lo que evidencia que entre el personal existe desconfianza de la enseñanza que implementa el personal docente o bien el personal docente no confía en la conducción de su director.

El consolidado de los valores encontrados se muestra en la siguiente figura y los resultados en términos de valores se pueden observar en el anexo N°4, Consolidado de Valores.

22. ¿El proceso educativo que el CE implementa garantiza una base sólida hacia la calidad de la Educación Superior?



Gráfica 21. Procesos Educativos

23. ¿En el CE, Se está desarrollando efectivamente la profundización en la equidad de la Educación?

Según los resultados de la gráfica N°23 anexo N°1 se dice que si en el C.E se está desarrollando especialmente la profundización en la equidad de la educación, al respecto se obtuvieron los siguientes datos; el 69% dijo siempre, un 16% casi siempre, un 15% a veces. Estos datos significan que en los Centros Escolares existen programas de educación en equidad de género; sin embargo, el 15% de los docentes respondieron que solo a veces se desarrolla la equidad en la educación.

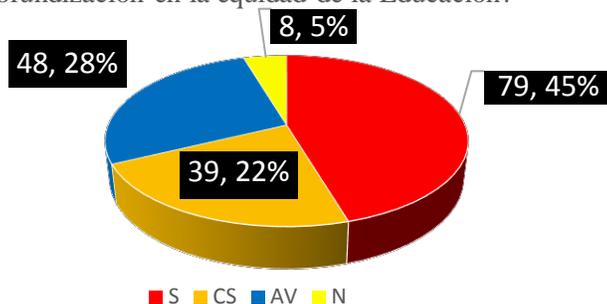
Los datos de la gráfica, 23.16 del anexo N°2, muestra que el 42% de estudiantes afirman que en el CE, se está desarrollando efectivamente la profundización en la equidad de la Educación, el 24 % respondió que estas acciones se realizan casi siempre, el 30% afirma que a veces y solo el 4% dijo que nunca, esto significa que los Centros Escolares están logrando superar la barrera de la inequidad de la educación, que existe tratamiento igual, en cuanto al acceso, permanencia y éxito de los estudiantes, sin distinción de género, religión o condición social, económica o política.

Según los resultados de la consulta al personal del CDE se encontró que el 4.57% respondió siempre, el 2.29% afirmó que casi siempre, significando que este sector percibe que en los Centros Escolares se desarrolla a profundidad la equidad en la educación.

En opinión de los directores y asesores se profundiza en la equidad de la educación, lo que implica la confianza

Los datos consolidados de todos los sectores se observan en la figura siguiente.

23. ¿En el CE, Se está desarrollando efectivamente la profundización en la equidad de la Educación?



Gráfica 22. Equidad de la Educación

24. ¿Se han realizado inversiones de infraestructura recientemente en el Centro Educativo?

Los datos obtenidos en la gráfica N°24 anexo N°1 en la consulta al personal docente que, si se han realizado inversiones de infraestructura recientemente en el Centro Educativo, se obtuvo que el 92% respondieron que sí y el 8% que no han invertido en infraestructura por lo que se deduce que todavía existe desinformación o comunicación de proyectos desarrollados en los Centros Escolares.

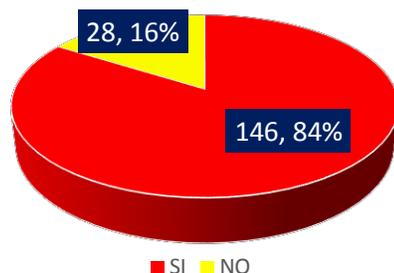
Los estudiantes consultados sobre el mismo aspecto respondieron que si en el 82% y el 18 % dijo que no, probablemente por falta de interés o porque sus respuestas hayan estado orientadas a lo subjetivo al momento de la consulta.

Los miembros del Consejo Directivo Escolar respondieron en el 100% de forma afirmativa, Estos datos se muestran en la gráfica 24.17 del anexo N°2.

Por otro lado, los directores y asesores consultados dijeron que, si en estos Centros Escolares se han realizado inversiones de infraestructura recientemente, en tal sentido, que en alto porcentaje se respondiera afirmativamente significa que la administración de los Centros Escolares ha mejorado las condiciones, el ambiente pedagógico de las aulas y espacios de permanencia de los estudiantes.

El consolidado de los datos expuestos se presentan en la siguiente figura.

24. ¿Se han realizado inversiones de infraestructura recientemente en el Centro Educativo?



Gráfica 23. Infraestructura

25. Se le brinda atención al Centro Escolar para evitar condiciones de vulnerabilidad?

Los datos obtenidos en la gráfica N°25 anexo N°1 del sector docente respecto a que si se le brinda atención al centro escolar para evitar condiciones de vulnerabilidad. Se obtuvieron los siguientes datos: 62% siempre, 23% casi siempre, 23% a veces.

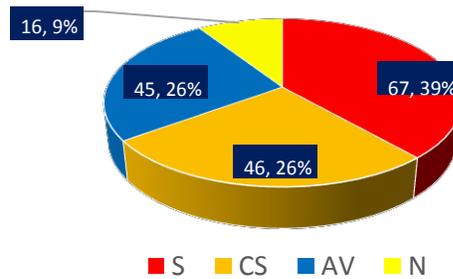
En la gráfica 25.18 del anexo N°2. Estudiantes, se muestra que el 36% de los estudiantes entrevistados afirman que se le brinda atención al centro escolar para evitar condiciones de vulnerabilidad, el 25% dijo que casi siempre, el 28% a veces y el 11% que nunca,

Según los resultados en la consulta al personal del CDE se encontró que el 3.43% afirma que siempre, 3.43% que casi siempre, 1.14% que a veces y 0.0% afirmo que nunca.

Estos datos significan que el Centro Escolar posee estrategia o planes de atención para evitar condiciones de vulnerabilidad, que están atentos a las amenazas que puedan vulnerar las actividades de enseñanza aprendizaje y que existe un cierto nivel de confianza en el desarrollo del proceso educativo así como de las instalaciones, sin embargo los datos negativos pueden significar que para los estudiantes que dieron estas respuestas negativas la atención que el Centro Escolar brinda no son óptimas para que las condiciones de vulnerabilidad desaparezcan, puede ser que para este sector dichas condiciones están desapercibidas.

El comportamiento todos los datos, se muestra en la siguiente figura.

25. ¿Se le brinda atención al centro escolar para evitar condiciones de vulnerabilidad?



Gráfica 24. Vulnerabilidad de los C.E.

26. ¿Se efectúan mejoras en los materiales y equipo del Centro Escolar?

Según la gráfica N°26 anexo N°1 del sector docente el 54% respondió siempre, 31% casi siempre, 15% a veces. Los directores respondieron en tres criterios, siempre, casi siempre y a veces, los asesores respondieron siempre y casi siempre, según se muestra en la siguiente tabla N°7 Mejoras en los materiales y equipo del Centro Escolar

Tabla 7 Mejoras en los materiales y equipo del Centro Escolar

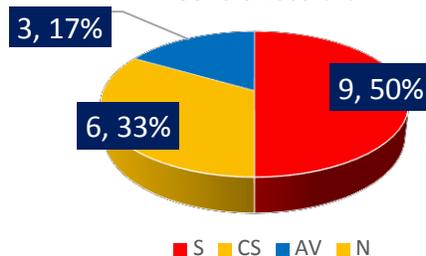
SECTOR/CRITERIOS	S	CS	AV	S
DOCENTES	7	4	2	0
DIRECTORES	1	1	1	0
ASESORES	1	1	0	0
	T9	T6	T3	0

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de aplicación de Instrumentos

Estos valores demuestran que los Centros Escolares investigados, realizan mejoras tanto en sus materiales como en equipo, contribuyendo a efectuar una administración con calidad, ya que de acuerdo con los resultados 15%, solo un centro escolar ha realizado mejoras en menor cantidad o con mayor espacio de tiempo entre las acciones emprendidas.

La forma porcentual de reflejar los datos se observa en la siguiente figura.

26. ¿Se efectúan mejoras en los materiales y equipo del Centro Escolar?



Gráfica 25. Materiales y Equipo

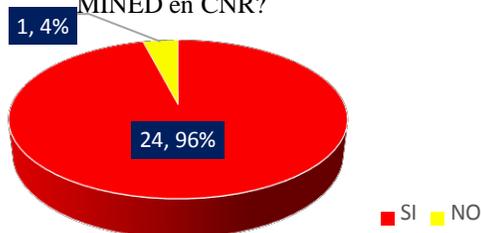
27. ¿Está legalizado el inmueble del Centro Educativo a favor del MINED en CNR?

Según los datos obtenidos en la gráfica N°27 reflejado en el anexo N°1 del sector docente, el 100% de los miembros del CDE, así como los datos de los directores y de asesores todos menos un asesor respondió que el Centro Escolar está legalizado a favor del MINED en CNR

Significa que los Centros Escolares garantizan estabilidad y permanencia para que el alumnado y personal que atiende no se vean amenazados con la incertidumbre de traslados o reubicaciones de sedes.

El comportamiento porcentual consolidado se observa en la siguiente figura.

27. ¿Está legalizado el inmueble del Centro Educativo a favor del MINED en CNR?



Gráfica 26. Legalización de Inmuebles

28. ¿El Centro Escolar posee capacidad instalada para atender de forma especializada la problemática de violencia?

Los datos obtenidos de la gráfica N°28 anexo N°1 del sector docente el 77% dijeron que si y 23% que no. En la tabla N°8 se observa el comportamiento de las respuestas por sectores,

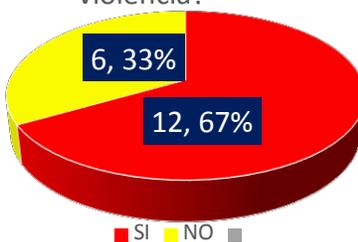
y como se muestra en el consolidado de la gráfica N°28, el 33% de respuestas negativas significa que en dos escuelas no existen formas especializadas para atender la problemática de violencia o puede significar también que existen tres docentes, dos directores y un asesor que no han puesto atención al tema consultado, implicando que la administración del proceso de enseñanza aprendizaje se vea afectado.

*Tabla 8 Capacidad instalada para atender de forma especializada la problemática de violencia*

sector/criterio	SI	NO
<b>Docentes</b>	10	3
<b>Directores</b>	1	2
<b>Asesores</b>	1	1
<b>Total</b>	12	6

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de aplicación de Instrumentos.

28. ¿El Centro Escolar posee capacidad instalada para atender de forma especializada la problemática de violencia?



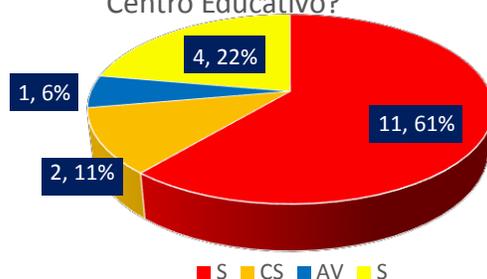
*Gráfica 27. Problemática de Violencia*

29. ¿Se ha realizado ampliaciones y mejoras de infraestructura para la atención de la demanda del Centro Educativo?

Los datos de la pregunta N°29 gráfica N°29 anexo N°1, muestran que el sector docente afirma en un 61% siempre, casi siempre 8%, 8% a veces, 23% nunca. Estos datos significan

que se han realizado ampliaciones y mejoras a los C.E por lo que se debe buscar estrategia para mantener informado al sector docente, sin embargo, los que opinaron negativamente seguramente tienen otra perspectiva respecto a las mejoras de infraestructura realizados, esto se refleja en el consolidado de la figura presentada a continuación.

29. ¿Se ha realizado ampliaciones y mejoras de infraestructura para la atención de la demanda del Centro Educativo?



Gráfica 28. Atención a la demanda del C.E.

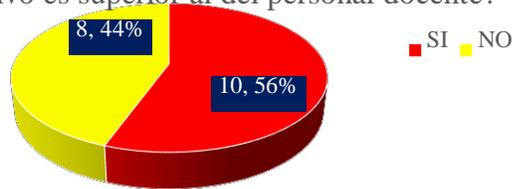
30. ¿El nivel académico que posee el administrador del Centro Educativo es superior al del personal docente?

Los datos de la gráfica N°30 del anexo N°1, muestran que el personal docente consultado sobre si el nivel académico que posee el administrador del Centro Educativo es superior al del personal docente, los datos son: 46% si, 54% no. Estos datos reflejan que hay directores cuyo nivel educativo es igual al de los docentes, es decir que solo saben administrar el aula, implicando alguna desventaja en cuanto a la administración que se realiza en el Centro Escolar.

En la misma pregunta, un asesor desconoce los grados académicos de los directores, así como algunos docentes, pero en la escuela Napoleón Ríos, la directora dijo que todos los profesores eran licenciados y tenían el mismo nivel.

Estos valores por Centro Escolar se pueden comprobar en el anexo Consolidado de datos.

30. ¿El nivel académico que posee el administrador del Centro Educativo es superior al del personal docente?



Gráfica 29. Formación Docente

31. ¿Cuántos años de servicio posee el administrador en el nivel educativo que ostenta?

Los datos de esta pregunta evidencian que el personal docente no sabe el tiempo de servicio que posee el director en el cargo. Esto da la pauta para comprender que el tema no es de interés para desarrollar las actividades educativas y que al personal docente no le afecta para desarrollarse en el Centro Escolar. En el cargo cada director tiene 4 años.

32. ¿Cuál es el tipo de nombramiento que posee el administrador del CE?

En la tabla N°9 se muestran las respuestas del personal docente respecto al tipo de nombramiento del director del Centro Escolar, sin embargo en versión directa del director/a de estos centros de enseñanza son interinos, los asesores respondieron que los directores/as son propietarios en el cargo, por lo cual se puede afirmar que los asesores desconocen el tipo de nombramiento de los directores en las escuelas donde dan su asistencia técnica y pedagógica, seguramente porque todo el trabajo que se desarrolla no tiene que ver con sus funciones.

Tabla 9: Tipo de Nombramiento

Centro Escolar	Interino	Propietario
José Martí	1	4
Napoleón Ríos	5	
Humberto Quintero	1	2

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de aplicación de Instrumentos.

### 33. ¿Posee el administrador competencias y moralidad notoria?

Para la mayoría de docentes y miembros del CDE, el director como administrador del Centro Escolar, posee competencias y moralidad notoria es decir que la comunidad educativa es administrada y dirigida por personas profesionales y competentes, que tiene una cualificación técnica profesional, aunque no posean otros estudios superiores en el área de administración educativa, son idóneos por su desempeño , responsabilidades y funciones que desempeñan, además, para la mayoría de personas de los sectores consultados en esta investigación, son honestos y dignos para dirigir el Centro Escolar

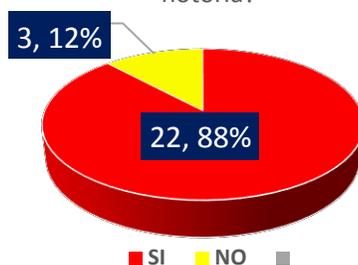
Las respuestas por sector se muestran en la tabla N°10 Competencias y el consolidado en la figura N°30.

Tabla 10 Competencias

Sector/Criterio	SI	NO
Docentes	11	2
Directores	3	0
Asesores	2	0
Concejo Directivo Escolar	6	1
TOTAL	22	3

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de aplicación de Instrumentos.

33. ¿Posee el administrador competencias y moralidad notoria?



Gráfica 30. Valores Éticos

34. ¿Tiene el director sanciones registradas en su expediente por faltas graves o muy graves, durante los últimos cinco años a la elección?

El 100% del personal consultado de los tres sectores aseguró que el director/a no tiene sanciones registradas en su expediente por faltas graves o muy graves, durante los últimos cinco años a la elección, esto significa que los directores poseen valores y cuentan con una moral que asegura el correcto desarrollo de los procesos administrativos de su Centro Escolar.

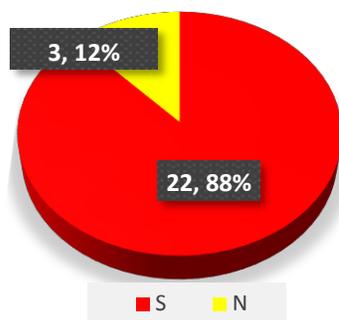
35. ¿Cuenta el Centro Educativo con personal docente capacitado en gestión administrativa y pedagógica?

En este estudio se obtuvo que en dos Centros Escolares según las opiniones de docentes director/a y asesores si existe personal docente capacitado en gestión administrativa y pedagógica, en un Centro Educativo solo el director/a respondió que no, seguramente el personal no ha recibido esta formación y sea esto una limitante en la administración de los procesos académicos de dicho Centro Escolar.

36. ¿Están acreditadas las capacitaciones y cursos recibidos en la actualización docente?

En la figura N°31 se muestra que las capacitaciones y cursos recibidos en la actualización docente se encuentran debidamente acreditadas, significando con ello la garantía de estímulos en la formación que recibe el personal, además de asegurar la implementación de las competencias alcanzadas en función de la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

36. ¿Están Acreditadas las capacitaciones y cursos recibidos en la actualización docente?

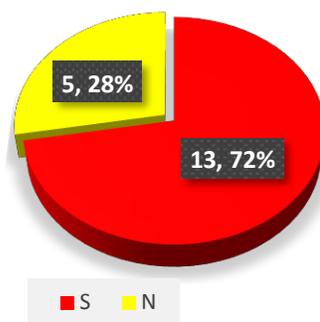


Gráfica 31. Docentes de Calidad.

37. ¿En el Centro Educativo existen estrategias de selección del personal?

El 62% de respuestas obtenidas del personal docente corresponden que sí y el 38% que no, como se observa en la gráfica del anexo N°1. Los directores y asesores respondieron afirmativamente. Estos datos podrían significar que la forma de selección del personal docente está normada en documentos, sin embargo, el 38% de docentes que respondieron negativamente se puede deber a que desde sus expectativas dichas estrategias no se alcancen a evidenciar o que simplemente no las haya.

37. ¿En el centro educativo existen estrategias de selección del personal?



Gráfica 32. Estrategias de Selección del Personal.

# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES**

## V. I CONCLUSIONES

De acuerdo a los hallazgos de la investigación y en concordancia con saber cuál es la relación de El Plan El Salvador Educado respecto a la administración escolar practicada en los Centros Educativos Napoleón Ríos, Humberto Quinteros y José Martí de la zona urbana de Santa Ana, según las variables implícitas, se presentan en este apartado, de acuerdo a las preguntas de investigación establecidas, las siguientes conclusiones:

1.- ¿Cuáles son los desafíos y líneas estratégicas implementadas por la administración en los Centros Escolares Napoleón Ríos, Humberto Quinteros y José Martí para describir la pertinencia con El Plan El Salvador Educado?

I. Variable: elementos de la administración escolar:

a) Que la planificación en el Centro Escolar es una prioridad para desarrollar las actividades administrativas y pedagógicas garantizando un alto nivel de eficiencia, reflejando funcionalidad y claridad de los procesos realizados por la mayoría del personal, sin embargo, existe personal que percibe que la planificación no se elabora de acuerdo con las necesidades e intereses de los diferentes sectores del Centro Educativo, lo que puede impactar en los resultados de los objetivos propuestos.

b) Se encontró que la organización del Centro Escolar no responde en su totalidad con eficiencia y eficacia a los objetivos, por algún desconocimiento de la realidad interna o porque las estrategias empleadas no son pertinentes.

c) Para la mayoría de los miembros de la comunidad educativa, el trabajo efectuado desde la dirección es evidente, sin embargo, existe percepción de que la dirección no asume un papel protagónico al designar las personas idóneas para dirigir las actividades anuales, generando diferencias y malestar al interior de la institución.

d) Los Centros Escolares cuentan con estrategias de control para desarrollar actividades administrativas y pedagógicas en tiempo oportuno, sin embargo, existe quienes perciben que no, porque las actividades anuales se dan en tiempos al margen de los establecidos en la planificación, generando algunas dificultades en el desarrollo y calidad de las actividades.

Conclusiones que se muestran en anexos figura N°1 Elementos de la Administración Escolar.

II. Las respuestas para saber cuáles desafíos y líneas estratégicas implementadas por la administración en los Centros Escolares Napoleón Ríos, Humberto Quinteros y José Martí tienen pertinencia con El Plan El Salvador Educado son: Escuela Libre de Violencia( Eje Central de Prevención); Docentes de Calidad; Atención Integral de la Primera Infancia; Doce Grados de Escolaridad Universal; Educación Superior para un País Productivo Innovador y Competitivo e Infraestructura Acorde a una Educación Integral y de Calidad. Entre los cuales se concluye que:

Desafío 1: Escuela libre de violencia y eje central de la prevención.

El informe del CONED (2018), expone entre los avances Instalación de una mesa interinstitucional compuesta por el CONNA, el ISNA, la PGR, el MJSP y los juzgados de familia; para el diseño de un protocolo y un programa de ingreso y atención educativa dirigida a jóvenes en conflicto con la ley (p.12). Así mismo señala los esfuerzos en capacitar a docentes en la temática de convivencia y prevención con enfoque de derechos humanos y género, que ya hay estudiantes participando en acciones de uso positivo del tiempo libre que incluyeron entre otras acciones actividades de sensibilización en materia medioambiental, eventos culturales y artísticos en centros educativos y en espacios públicos.

En otro aspecto también señala esfuerzos de creación de equipos interdisciplinarios e interinstitucionales de prevención y atención psicosocial a la comunidad educativa por situaciones de violencia, se ha incluido al ISDEMU”

Al respecto del desafío y en contraste con el contenido del informe se encontró en los Centros Escolares incluidos en esta investigación, que existe interés institucional por involucrar a la comunidad educativa en actividades que coadyuvan a la armonía entre sus integrantes, se desarrollan talleres complementarios en apoyo al aprendizaje de los estudiantes, sin embargo, aún falta trabajo para que la temática de atención en educación integral de la sexualidad sea sistemática y se logren identificar en las actividades que se implementan, Así mismo, hace falta mejorar la comunicación para garantizar que la información llegue a todos los miembros de la comunidad educativa.

Ver algunos detalles en anexos, figura N°2 Desafío 1.

## Desafío 2: Docentes de calidad

Por otra parte, en el desafío relacionado a los docentes de calidad en el informe del CONED (2018), se señalan avances como:

“la creación del Instituto Nacional de Formación Docente, capacitación de docentes en diversas especialidades, Instructivo para la autorización y funcionamiento del nivel de educación inicial en instituciones educativas oficiales y privadas, autorización de 109 instituciones educativas oficiales para brindar servicios educativos en el nivel de educación inicial, incremento en la cobertura de la atención integral a niños y niñas de 0 a 3 años” (p.12).

En ésta misma idea, en esta investigación se encontró que los Centros Escolares en estudio, tienen programas para atender las dificultades en algunas áreas de la diversidad, pero existen estudiantes con capacidades especiales donde el centro escolar no puede atender por falta de personal idóneo, recursos económicos o por no contar con plazas.

Por otra parte, en los Centros Escolares aún hay personal docente que no tiene formación docente actualizada, es decir que, no obstante, han recibido capacitación ésta no está en correspondencia con el nivel en que se encuentran ejerciendo su labor docente, además las formas de implementar la formación docente no parecen equitativas mostrando poca actitud por asistir, a razón de que la temática es poco atractiva y cuyas expectativas al respecto no son satisfactorias.

Así mismo, la investigación descubre que el personal desconoce sobre la formación y acreditación que posee el director en el rubro de gestión administrativa y pedagógica, lo cual se verifica en la figura N°3 Desafío 2 en la parte de anexos.

## Desafío 3: Atención al desarrollo integral de la primera infancia

En el informe del CONED, al respecto de este desafío presenta el avance de “Creación de la Estrategia Nacional de Atención Integral a la Primera Infancia, a través de una metodología participativa que se impulsó desde un comité nacional en el que participan diferentes instancias gubernamentales y de la sociedad” (p.12 y 13). Sin embargo, los Centros Escolares presentan vacío en este aspecto por no tener el programa de atención a la primera infancia para brindar una atención integral, así mismo no se ha considerado la estrategia de contar con un

plan de expansión progresiva de educación inicial en modalidades alternativas, evidenciando con ello que no hay avance en el desarrollo de los planes y objetivos comprometidos con la sociedad, además no se incrementa de forma progresiva la financiación de las inversiones orientadas a la primera infancia, haciendo falta más apoyo en la dirección para su implementación. La representación gráfica de esta conclusión se observa en anexos, ver figura N°4 Desafío 3.

#### Desafío 4: Doce grados de escolaridad universal

En este desafío CONED (2018) presenta que:

“El modelo educativo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno está siendo implementado en 1,533 centros escolares, mientras que 378 forman parte de un Sistema Integrado; que se registró una inversión de USD\$ 174,000.00, a través de los fondos GOES, para la formación de docentes y alumnos de 155 centros escolares en Cultura Emprendedora; que se registró una inversión por parte de INJUVE de \$500,000 para la entrega de capital semilla y seguimiento a 52 socios; que 12,550 jóvenes participaron en el desarrollo de los módulos de “Fortalecimiento de Habilidades Productivas” (iniciación laboral); El programa “Promoviendo la Cultura Emprendedora” ha formado a 60,000 jóvenes; A través de la Educación Flexible, se incorporaron al sistema educativo a 3,006 niños de 7 a 15 años, a quienes se les proveyó servicios de educación acelerada y atención psicopedagógica. Durante este período se reforzaron las capacidades de los docentes de primero y segundo ciclo de Educación Básica, a través de orientaciones metodológicas para la enseñanza de las asignaturas de Educación Artística y Educación Física” (p.13).

En este sentido, los Centros Escolares en este estudio presenta los siguientes hallazgos: La población estudiantil que ha permanecido desde los primeros grados en los Centros Escolares varios años es solo el 41%, esto evidencia que no todos los estudiantes, que al momento de realizar esta investigación, han asistido desde los primeros grados a estos CE y que a pesar que se garantiza la permanencia escolar por medio de afrontar el fenómeno de la deserción en los diferentes niveles de manera multicausal, falta dinamizar planes de mejora

por medio del comité de apoyo procurando que las estrategias sean visibles para la comunidad educativa.

Por otra parte, también se encontró que se garantiza la permanencia a personas con problemas de aprendizaje, ya que se atiende y procura que los estudiantes se nivelen en sus aprendizajes, sin embargo, aún hay estudiantes que no se involucran en las actividades que desarrolla el CE, a pesar de que existen planes de convivencia y de atención a los aprendizajes

Por otro lado, existe vinculación entre el sector educativo y el mundo del trabajo, entre docente y comunidad, pero se percibe que faltan estrategias para lograr la vinculación total. Así mismo los Centros Escolares, tienen capacidad para atender a la población estudiantil en la modalidad de un docente por grado o sección, atendiendo el desarrollo de sus competencias de forma completa, el docente dedica su tiempo y esfuerzo a la atención eficiente a un solo nivel. Estas conclusiones se observan en anexos, figura N°5, Desafío 4.

#### Desafío 5: Educación superior para un país productivo, innovador y competitivo

Los avances presentados por el CONED (2018) respecto a este desafío, expone que

- Se logró establecer cuatro alianzas entre las Instituciones de Educación Superior (IES) y la industria y se crearon perfiles sectoriales.
- Se suscribió un pacto multisectorial para la construcción de la Política Nacional de Educación Superior, estableciendo cuatro ejes de diálogo: 1) Estructura del sistema; 2) Funciones de la Educación Superior y su articulación; 3) Calidad; accesibilidad y permanencia, y; 4) Desarrollo Profesional Académico. Actualmente, la Dirección Nacional de Educación Superior, junto con las instituciones de Educación Superior y el apoyo de USAID, sostienen reuniones periódicas con el propósito de concluir con la etapa de diseño de esta política.
- Se implementó la Universidad en Línea-Educación a distancia en la Universidad Nacional de El Salvador.
- Se implementó el Sistema de Evaluación Integral (SEI) de la Educación Superior, Técnica y Tecnológica con parámetros e indicadores internacionales.
- Se registró un incremento en el presupuesto del Fondo de Investigación en Educación Superior (FIES)” (p.13).

En este marco de ideas, en la investigación se encontró que algunos directores no tienen confianza en que la enseñanza que se genera en el CE garantice una base sólida hacia la calidad de la educación superior, sin embargo, están logrando superar la barrera de la inequidad de la educación porque existe tratamiento igual, en cuanto al acceso, permanencia y éxito de los estudiantes, sin distinción de género, religión o condición social, económica o política. Ver en anexos, Figura N°6 Desafío 5.

Desafío 6: Infraestructura acorde a una educación integral y de calidad.  
Los avances en este desafío presentados por el CONED (2018) son:

“Entre junio de 2017 y mayo de 2018 se realizaron proyectos de rehabilitación y/o construcción, así como reparaciones menores en 498 centros educativos a nivel nacional, con una inversión de \$27.8 millones de dólares, con fondos GOES, de cooperantes y préstamos. • Se dotó de mobiliario escolar a 17 centros educativos realizando una inversión de \$103,000 con fondos GOES y de cooperantes. • Se continuó con la ejecución del estudio de riesgos de amenaza sísmica con financiamiento de la cooperación japonesa a través del BIRF, así como con los análisis de las tipologías de infraestructura de los centros escolares” (p.13).

Al contrastar los hallazgos de la investigación con los avances referidos por el CONED en el desafío 6. Referido a la infraestructura acorde a una educación integral y de calidad, se tiene que las administraciones de los Centros Escolares han mejorado las condiciones del ambiente pedagógico de las aulas y espacios de permanencia de los estudiantes, a través de estrategias para enfrentar vulnerabilidades, además se han realizado ampliaciones y mejoras, pero no hay constancia en el desarrollo de un plan o programa que evidencie los tiempos en que se han atendido y se deban atender esas condiciones de vulnerabilidad puedan aparecer, a fin de dar cumplimiento al desafío.

Por otra parte, los CE garantizan estabilidad y permanencia para que el alumnado y personal que atiende, no se vean amenazados con la incertidumbre de traslados o reubicaciones de sedes, siendo evidente que, en dos de los Centros Escolares, en esta investigación, no cuentan con formas especializadas para atender la problemática de violencia, implicando que la administración del proceso de enseñanza aprendizaje se vea afectado.

Además, los resultados evidencian que los elementos de la administración guardan relación con los desafíos de la educación, establecidos en El Plan El Salvador Educado, la forma de esto se evidencia en las seis figuras correspondientes a cada desafío, contenidos en dicho plan. Ver en anexos, figura N°7 Desafío 6.

2. La pregunta referida a: ¿Cuál es el perfil de formación y competencias que los administradores escolares deben poseer para implementar El Plan El Salvador Educado?

III.- En la variable relacionada al perfil de formación y competencias del director, a partir de los análisis e interpretaciones de los datos, se presentan las siguientes conclusiones:

a) El nivel educativo de algunos directores es igual al de los docentes, pero existe personal incluido un asesor, que desconocen los grados académicos de los directores implicando alguna desventaja para la administración que se realiza en el Centro Escolar, porque este hecho contribuye a generar confianza en los procesos administrativos a pesar de que algunos directores están por experiencia y no por formación y acreditación.

b) Los directores de los Centros Escolares tienen cuatro años en el cargo, sin embargo, algunos docentes no saben el tiempo de servicio que posee el director al frente de la institución,

c) El nombramiento de los director/a de los Centros Escolares son interinos, sin embargo, los asesores al igual que algunos docentes desconocen el tipo de nombramiento de los directores en las escuelas donde dan su asistencia técnica y pedagógica, así mismo para la mayoría de la comunidad educativa, el director como Administrador del Centro Escolar, posee competencias y moralidad notoria, es decir que la comunidad educativa es administrada y dirigida por personas profesionales competentes, que tiene una cualificación técnica profesional, aunque no posean otros estudios superiores en el área de administración

educativa, son idóneos por su desempeño, además, para la mayoría de personas de los sectores consultados en esta investigación, son honestos y dignos para dirigir el Centro Escolar.

d) El director/a no tiene sanciones registradas en su expediente por faltas graves o muy graves, durante los últimos cinco años, por lo que poseen valores y cuentan con una moral que asegura el desarrollo de los procesos administrativos de su Centro Escolar.

e) Estas conclusiones se exponen en anexos, figura 8. Perfil de formación y competencias del director.

IV.- De acuerdo con la Variable: Implementación de El Plan El Salvador Educado, se detallan las siguientes conclusiones según los hallazgos:

a) Para implementar El Plan El Salvador Educado, en los Centros Escolares el personal docente está capacitado en gestión administrativa y pedagógica, cuyas capacitaciones y cursos recibidos como parte de la actualización docente, se encuentran debidamente acreditadas como estímulos en la formación del personal, con lo cual se asegura la implementación de las competencias alcanzadas en función de la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

b) Los criterios de selección del personal docente están normados en documentos, sin embargo, faltan estrategias que establezcan en forma completa el perfil y criterios para efectuar selecciones apegadas a las necesidades a la atención de estudiantes que se presentan en los CE. El consolidado de estas conclusiones se muestra en anexos, figura 9. Implementación de El Plan El Salvador Educado.

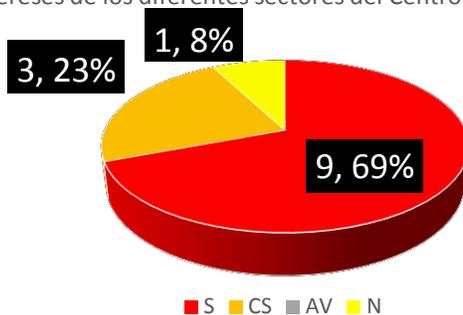
## REFERENCIAS

- Aguilar Avilés, Gilberto (1985). *Un vistazo a la educación en El Salvador*. Dirección de Publicaciones, Ministerio de Educación, San Salvador.
- Coll, C (1999). *Algunos desafíos de la educación básica en el umbral de nuevo milenio*. OIE, La Habana. Recuperado de:  
[http://www.benv.edu.mx/reforma\\_curricular/MATERIALES\\_CURSO\\_PANORAMA\\_ACTUAL/Algunos/20desaf/EDos/20de/20la/20educaci/F3n/20b/E1sica/20en/20el/20umbral/20del/20nue.pdf](http://www.benv.edu.mx/reforma_curricular/MATERIALES_CURSO_PANORAMA_ACTUAL/Algunos/20desaf/EDos/20de/20la/20educaci/F3n/20b/E1sica/20en/20el/20umbral/20del/20nue.pdf)
- Crespo, R. (2013). *Fórmulas y apuntes de Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. México. Recuperado de  
[https://rucrespo.files.wordpress.com/2013/06/fya\\_estadistica-social.pdf](https://rucrespo.files.wordpress.com/2013/06/fya_estadistica-social.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- CONED, C. N. (2016). *Plan El Salvador Educado*. San Salvador: Impredisa.
- Hernández, R.; Fernández C. y Baptista M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Machuca, C. (15 de marzo de 2013). *Pincelazos sobre las Reformas Educativas en El Salvador*. San Salvador: Universidad Pedagógica de El Salvador. Recuperado de <http://www.pedagogica.edu.sv/index.php/revista-uperspectiva/item/29-pincelazos-sobre-las-reformas-educativas-en-el-salvador>
- Martínez Aguirre, L. (2012). *Administración Educativa*. Red Tercer Milenio S.C.CD. México.
- Ministerio de Educación (2008). *Gestión Escolar Efectiva*. San Salvador: El Salvador.
- Ministerio de Educación (2009). *Historia 2 El Salvador*. San Salvador: El Salvador.
- Ministerio de Educación (2016). *Matrículas y estadísticas por Centro Escolar*. San Salvador: El Salvador.
- Ministerio de Educación (2005). *Plan Nacional de Educación 2021*. San Salvador: El Salvador.
- Ministerio de Educación (1995). *Reforma Educativa en Marcha*. San Salvador: El Salvador.
- Ministerio de Educación (2006). *Ley de la Carrera Docente*. San Salvador: El Salvador.

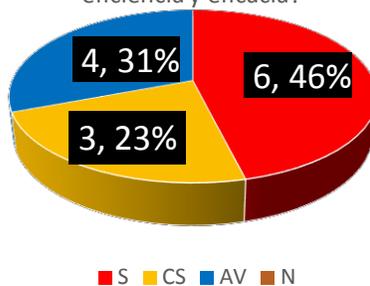
# **ANEXOS**

## ANEXO 1. Gráficas de Docentes

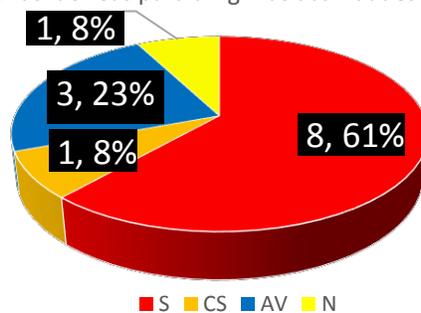
1. Se realiza una planificación de acuerdo con las necesidades e intereses de los diferentes sectores del Centro Educativo?



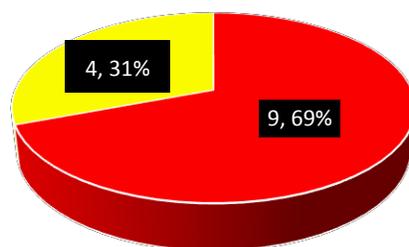
2. La organizacion del centro escolar responde a los objetivos con eficiencia y eficacia?



3. La direccion asume un papel protagonico al designar las personas idoneas para dirigir las actividades anuales?

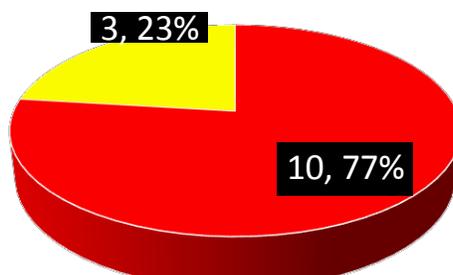


4. ¿Existe estrategias de control y monitoreo de las actividades anuales en tiempo oportuno?



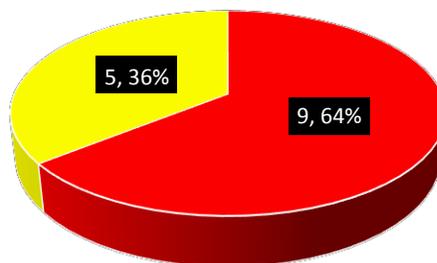
■ S ■ N

5. Hay planes de apoyo a la promoción de la paz, la equidad y la sana convivencia en el CE?



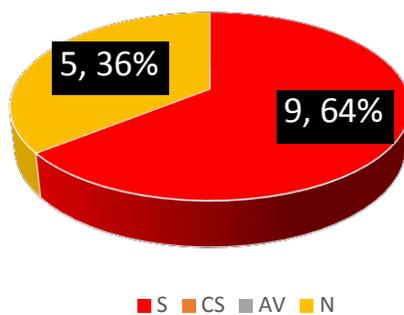
■ S ■ CS ■ AV ■ N

6. ¿Existe atención en educación integral de la sexualidad en el centro educativo?

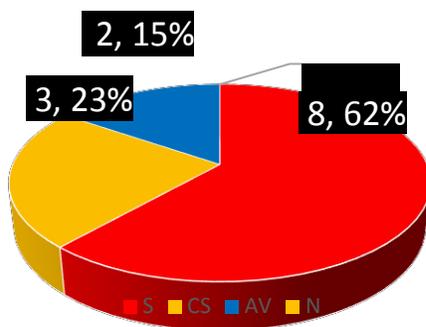


■ S ■ N

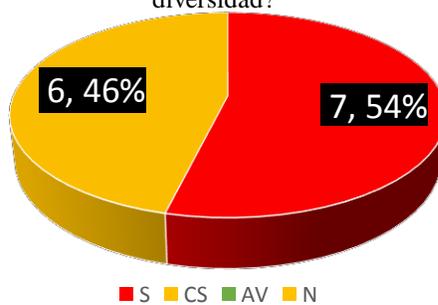
7. Esta aprobado El Plan de convivencia por los ectores del CDE?



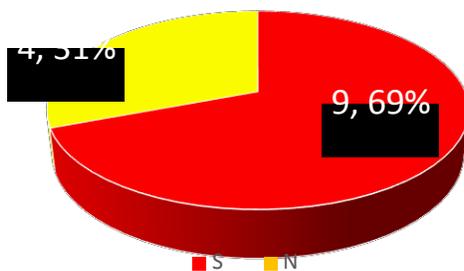
8. Se realizan talleres complementarios para los estudiantes?



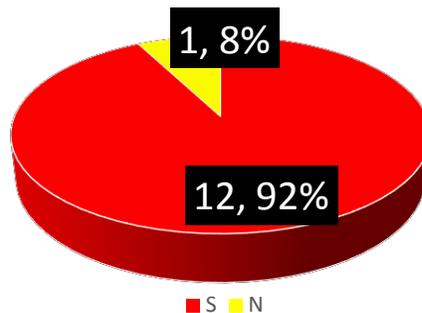
9. Posee el centro escolar programas que apoyan la atención a la diversidad?



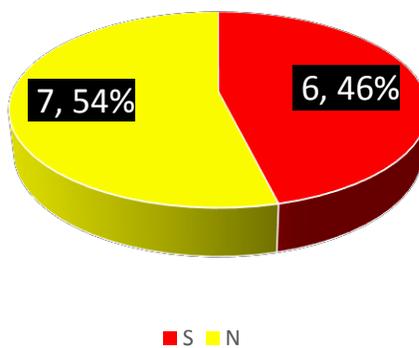
10. Se reciben formacion docente actualizada por especialidad?



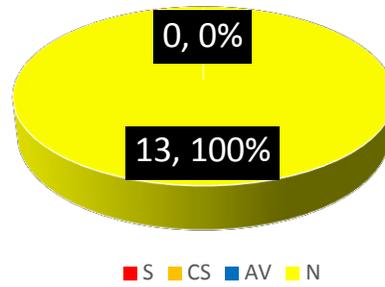
11. existen diversas formas de implementar la formacion docente?



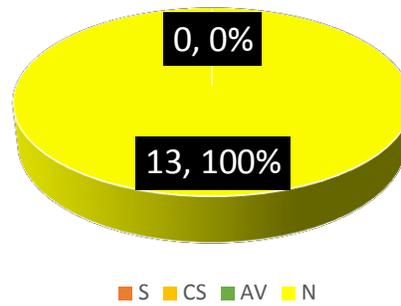
12. el/la director/a y subdirector/a, se encuentran acreditados en gestion administrativa y pedagogica?



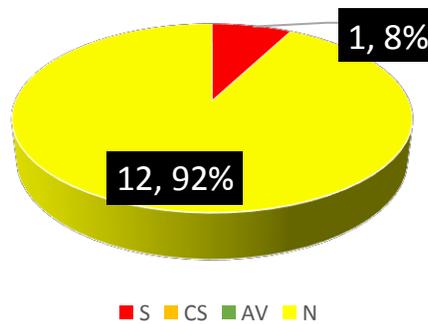
13. Cuenta el CE con círculos de primera infancia para brindar una atención integral?



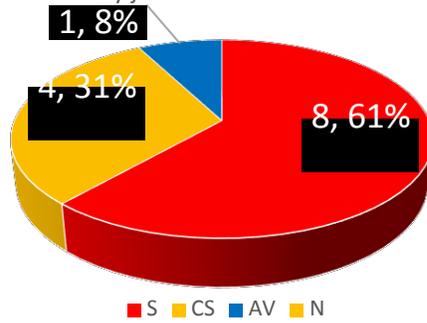
14. En el CE se desarrolla El Plan de expansión progresiva de educación inicial en modalidades alternativas?



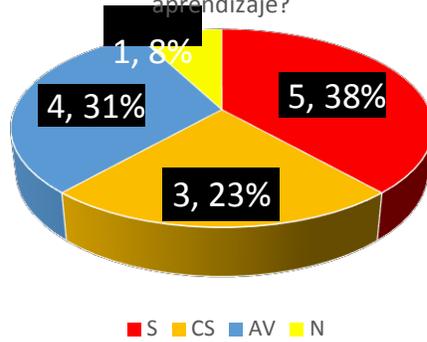
15. En el CE se incrementan de forma progresiva la financiación de las inversiones orientadas a la primera infancia?



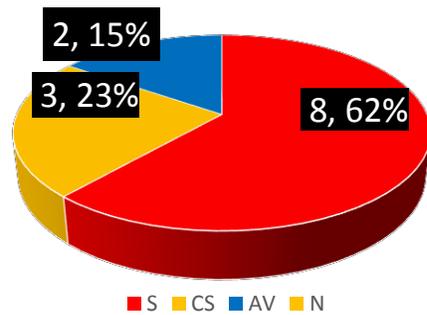
16. Se garantiza el acceso y la permanencia a todas las niñas, niños adolescentes y jóvenes dentro del Centro Educativo?



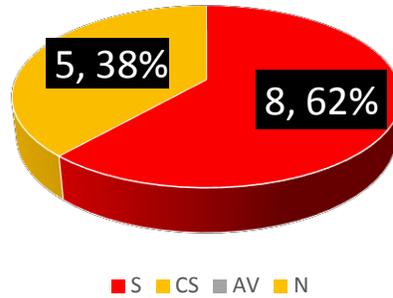
17. El CE garantiza la permanencia a personas con problemas de aprendizaje?



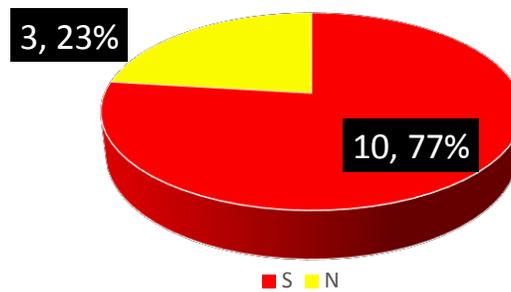
18. En el centro escolar, se garantiza la permanencia a personas con problemas de aprendizaje?



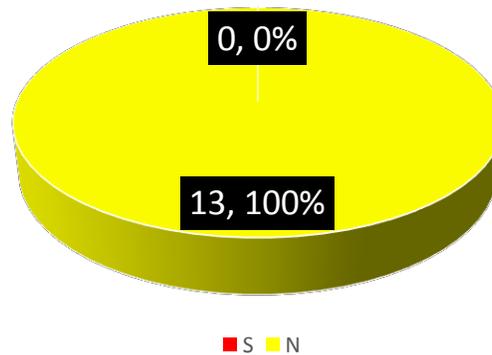
19. Se asegura la calidad del aprendizaje y el desarrollo de las capacidades ciudadanas y productivas a lo largo de la escolaridad de los estudiantes que asisten a este ce?



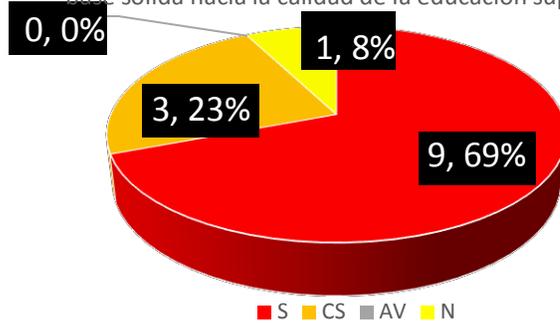
20. Hay vinculacion entre el sector educativo y el mundo del trabajo entre docentes y comunidad?



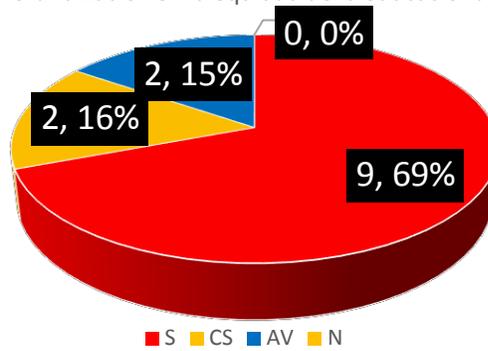
21. Se atienden aulas multigrados dentro del c.e?



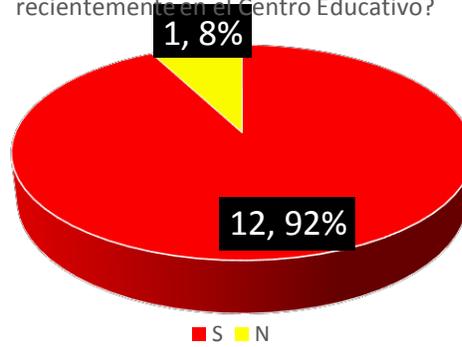
22. El proceso educativo que el ce implementa garantiza una base solida hacia la calidad de la educacion superior?



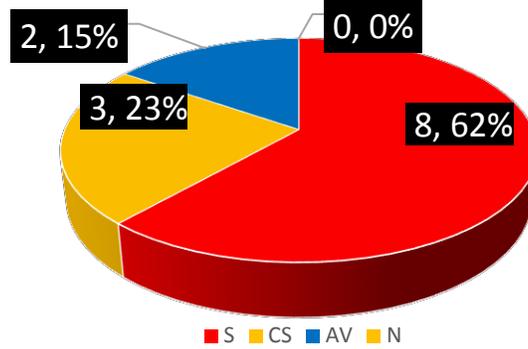
23. En el ce, se esta desarrollando efectivamente la profundizacion en la equidad de la educacion?



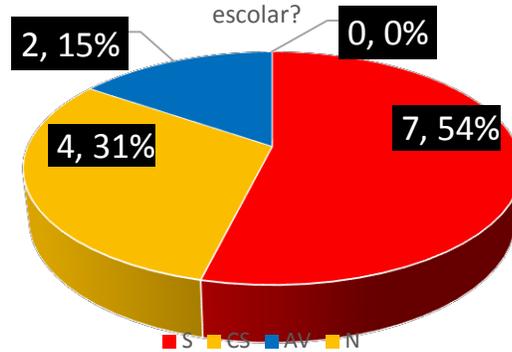
24. Se han realizado inversiones de infraestructura recientemente en el Centro Educativo?



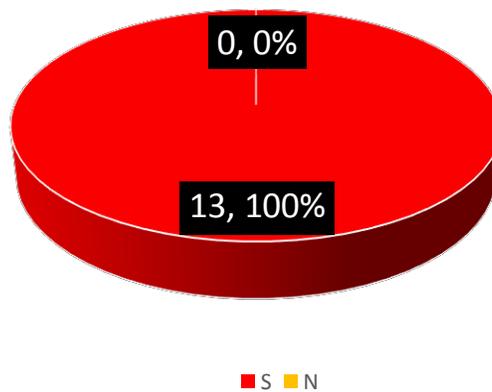
25. Se le brinda atención al centro escolar para evitar condiciones de vulnerabilidad?



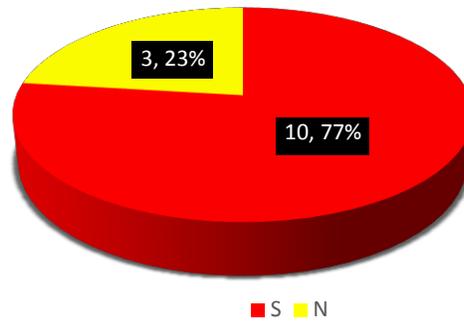
26. Se efectuan mejoras en los materiales y equipo del centro escolar?



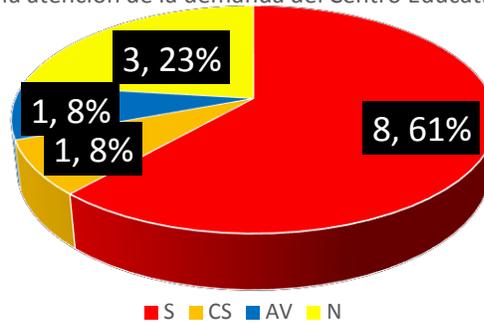
27. Esta legalizado el inmueble del Centro Educativo a favor del mined en cnr?



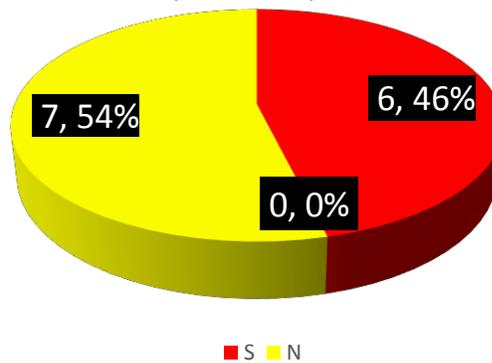
28. ¿El Centro Escolar posee capacidad instalada para atender de forma especializada la problemática de violencia?



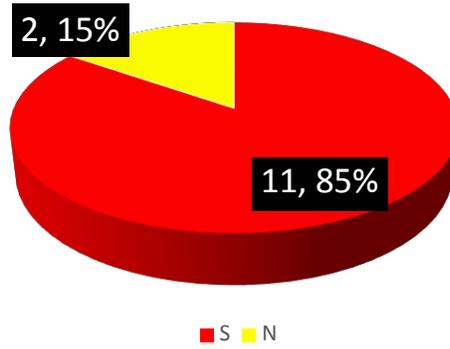
29. Se ha realizado ampliaciones y mejoras de infraestructura para la atención de la demanda del Centro Educativo?



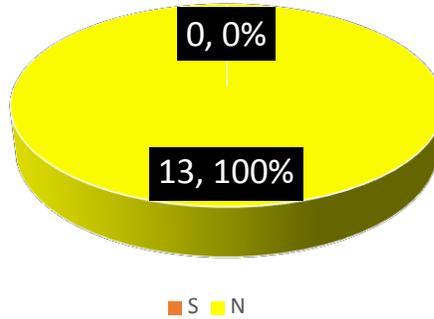
30. El nivel académico que posee el administrador del Centro Educativo es superior al del personal docente?



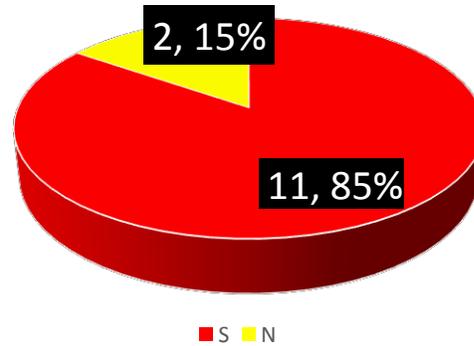
33. Posee el administrador competencias y moralidad notoria?



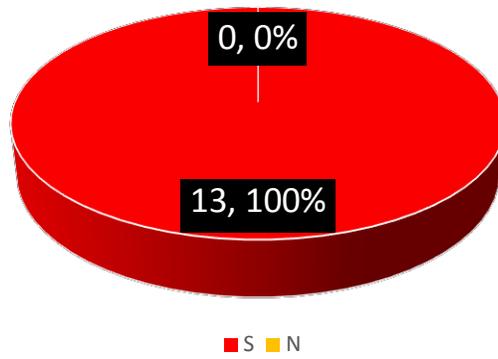
34. Tiene el director sanciones registradas en su expediente por faltas graves o muy graves, durante los ultimos cinco años a la eleccion?



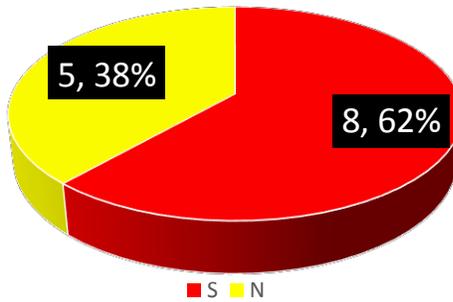
35. Cuenta el Centro Educativo con personal docente capacitado en gestion administrativa y pedagogica?



36. Están acreditadas las capacitaciones y cursos recibidos en la actualización docente?

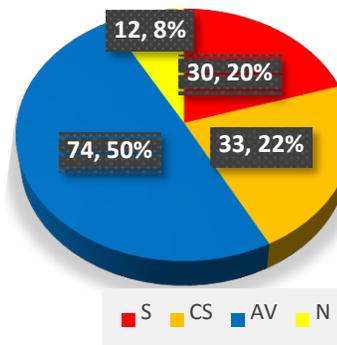


37. En el Centro Educativo existen estrategias de selección del personal?

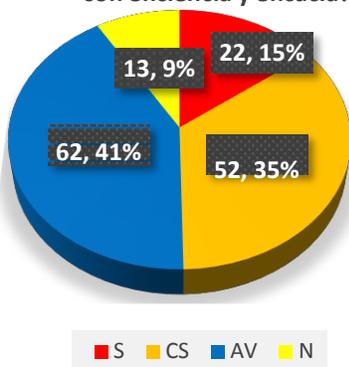


## ANEXO 2. GRAFICAS DE ESTUDIANTES

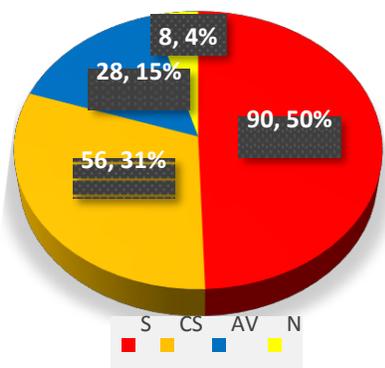
1. ¿Se realiza una planificación de acuerdo con las necesidades e intereses de los diferentes sectores del Centro Educativo?



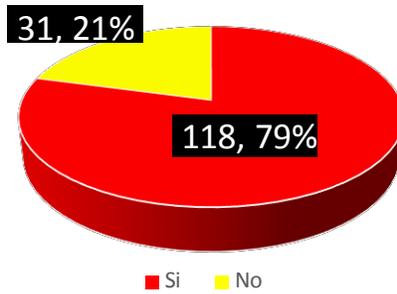
2. ¿La organización del centro escolar responde a los objetivos con eficiencia y eficacia?



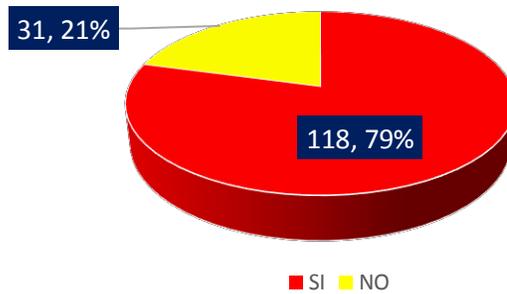
3. ¿La dirección asume un papel protagónico al designar las personas idóneas para dirigir las actividades anuales?



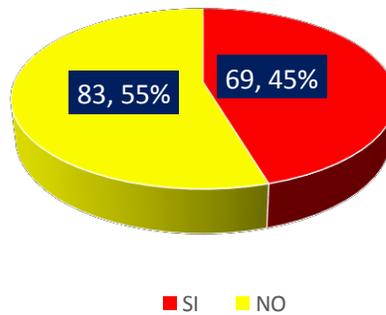
4. ¿Existe estrategias de control y monitoreo de las actividades anuales en tiempo oportuno?



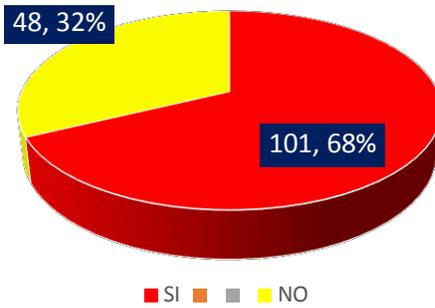
5. ¿Hay planes de apoyo a la promoción de la paz, la equidad y la sana convivencia en el CE?



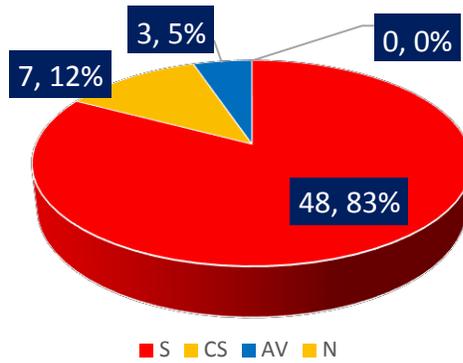
6. ¿Existe atención en educación integral de la sexualidad en el Centro Educativo?



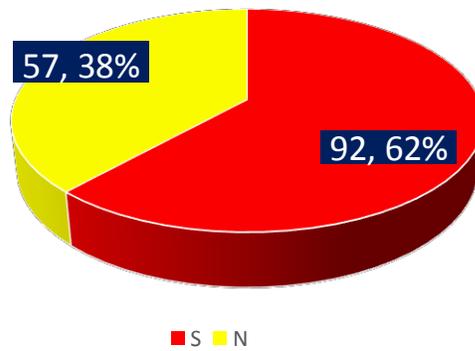
7. ¿Está aprobado El Plan de convivencia por los sectores del CDE?



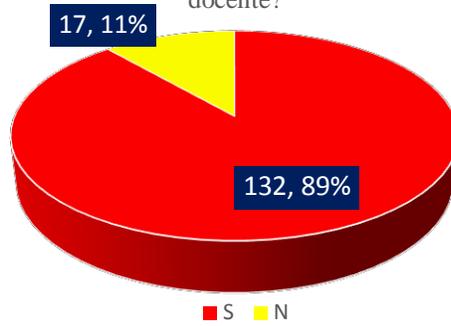
8. ¿Se realizan talleres complementarios para los estudiantes?



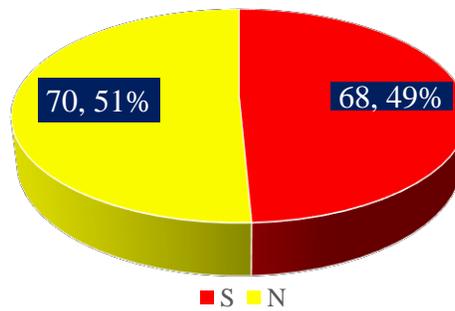
9. ¿Posee el centro escolar programas que apoyan la atención a la diversidad?



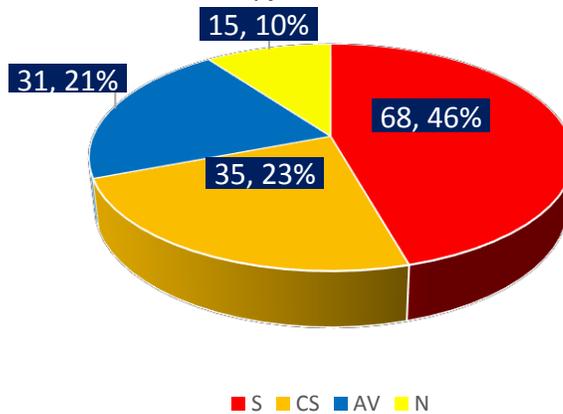
10.11 ¿Existen diversas formas de implementar la formación docente?



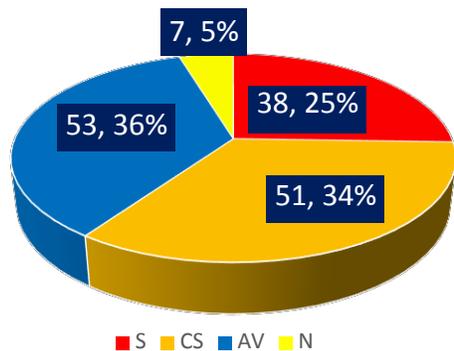
11.13. ¿Cuenta el CE con círculos de primera infancia para brindar una atención integral?



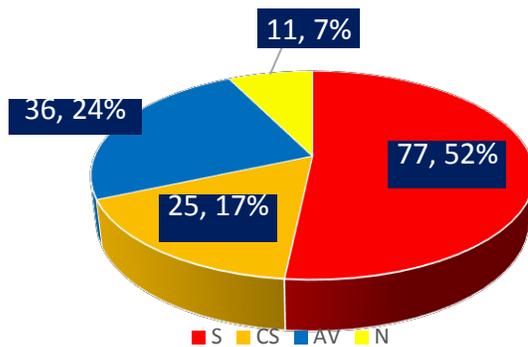
12.16. ¿Se garantiza el acceso y la permanencia a todas las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el Centro Educativo?



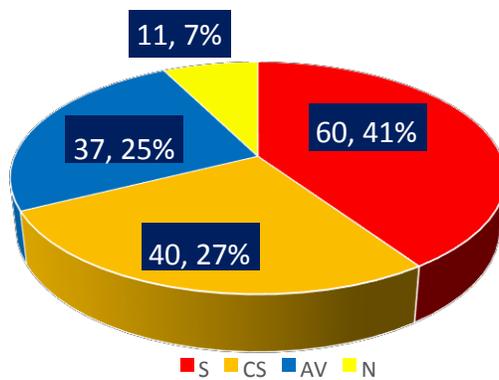
13.17. ¿El CE garantiza la permanencia escolar y afronta la deserción en los diferentes niveles de manera multicausal?



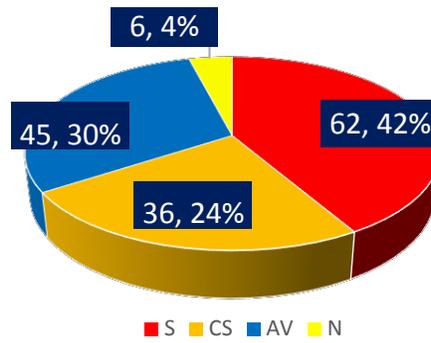
14.18. ¿En el centro escolar, se garantiza la permanencia a personas con problemas de aprendizaje?



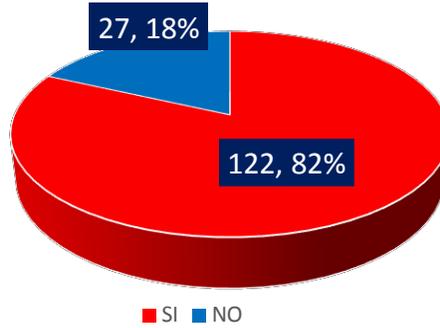
15.19. ¿Se asegura la calidad del aprendizaje y el desarrollo de las capacidades ciudadanas y productivas a lo largo de la escolaridad de los estudiantes que asisten a este CE?



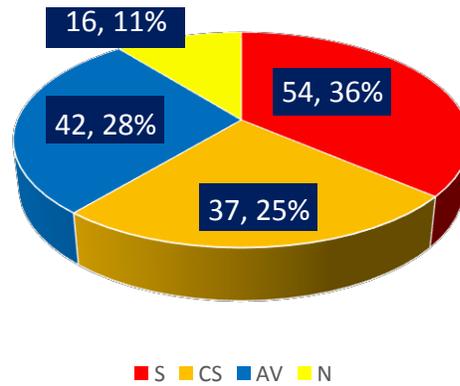
16.23. ¿En el CE, Se está desarrollando efectivamente la profundización en la equidad de la Educación?



17.24. ¿Se han realizado inversiones de infraestructura recientemente en el Centro Educativo?



18.25. ¿Se le brinda atención al centro escolar para evitar condiciones de vulnerabilidad?



### ANEXO 3. CONSOLIDADOS DE RESULTADOS

N°. ITEM	CE	"3" Consolidado de Resultados																											
		ESTUDIANTES												DOCENTES				DIR/SUB				ASESOR				CDE			
		7°				8°				9°																			
		S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
1	1 JM	0	5	8	1	2	5	7	2	2	3	13	4	3	1	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0
	NR	7	2	5	1	5	3	7	0	6	3	7	4	5	0	0	0	0	1	0	0					2	0	0	0
	HQ	1	5	9	0	2	3	11	0	5	4	7	0	1	2	0	0	1	0	0	0					1	2	0	0
	TOTAL	8	12	22	2	9	11	25	2	13	10	27	8	9	3	0	1	2	1	0	0	2	0	0	0	3	3	1	0
2	2 JM	2	5	7	0	2	5	7	2	1	4	14	3	2	1	2	0	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0
	NR	4	8	2	1	5	4	4	2	4	6	9	1	4	1	0	0	0	1	0	0					1	1	0	0
	HQ	2	3	6	4	1	7	8	0	1	10	5	0	0	1	2	0	1	0	0	0					1	2	0	0
	TOTAL	8	16	15	5	8	16	19	4	6	20	28	4	6	3	4	0	1	2	0	0	2	0	0	0	3	3	1	0
3	3 JM	8	1	5	0	6	8	1	1	7	3	10	2	3	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0
	NR	11	1	0	3	10	3	2	0	12	4	4	0	5	0	0	0	1	0	0	0					2	0	0	0
	HQ	5	8	2	0	5	7	4	0	9	4	1	2	0	1	2	0	0	1	0	0					1	2	0	0
	TOTAL	24	10	7	3	21	18	7	1	28	11	15	4	8	1	3	1	2	1	0	0	1	1	0	0	4	2	1	0
4	4 JM	10	0	0	4	15	0	0	1	17	0	0	5	4	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	1			1
	NR	14	0	0	1	12	0	0	3	19	0	0	1	4	0	0	1	1	0	0	0					2	0	0	0
	HQ	7	0	0	8	10	0	0	6	14	0	0	2	1	0	0	2	1	0	0	0					3	0	0	0
	TOTAL	31	0	0	13	37	0	0	10	50	0	0	8	9	0	0	4	3	0	0	0	2	0	0	0	6	0	0	1
5	5 JM	6	0	0	8	13	0	0	3	17	0	0	5	5	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1
	NR	12	0	0	3	12	0	0	3	17	0	0	3	4	0	0	1	1	0	0	0					2	0	0	0
	HQ	11	0	0	4	16	0	0	0	14	0	0	2	1	0	0	2	1	0	0	0					3	0	0	0
	TOTAL	29	0	0	15	41	0	0	6	48	0	0	10	10	0	0	3	3	0	0	0	2	0	0	0	6	0	0	1
6	6 JM	4	0	0	10	7	0	0	9	10	0	0	12	3	0	0	2	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1
	NR	6	0	0	9	6	0	0	9	6	0	0	14	4	0	0	1	1	0	0	0					2	0	0	0
	HQ	9	0	0	6	11	0	0	5	10	0	0	6	2	0	0	1	1	0	0	0					2	0	0	1
	TOTAL	19	0	0	25	24	0	0	23	26	0	0	32	9	0	0	4	3	0	0	0	2	0	0	0	5	0	0	2
7	7 JM	8	0	0	6	9	0	0	7	9	0	0	13	3	0	0	2	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1
	NR	11	0	0	4	9	0	0	6	14	0	0	6	4	0	0	1	1	0	0	0					2	0	0	0

N°. ITEM	CE	"3" Consolidado de Resultados																															
		ESTUDIANTES												DOCENTES				DIR/SUB				ASESOR				CDE							
		7°				8°				9°																							
		S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N				
	HQ	12	0	0	3	16	0	0	0	13	0	0	3	2	0	0	1	1	0	0	0									3	0	0	0
	TOTAL	31	0	0	13	34	0	0	13	36	0	0	22	9	0	0	4	3	0	0	0	2	0	0	0	6	0	0	1				
8	8 JM	14	0	0	0	12	2	2	0	18	3	1	0	4	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	1				
	NR	9	1	5	0	11	2	2	0	15	3	2	0	4	0	1	0	1	0	0	0					1	1	0	0				
	HQ	13	1	1	0	15	1	0	0	15	1	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0					2	1	0	0				
	TOTAL	36	2	6	0	38	5	4	0	48	7	3	0	8	3	2	0	1	2	0	0	0	2	0	0	4	2	0	1				
9	9 JM	4	0	0	10	6	0	0	10	6	0	0	16	2	0	0	3	1	0	0	0	2	0	0	0								
	NR	11	0	0	4	13	0	0	2	12	0	0	8	3	0	0	2	1	0	0	0												
	HQ	11	0	0	4	16	0	0	0	13	0	0	3	2	0	0	1	1	0	0	0												
	TOTAL	26	0	0	18	35	0	0	12	31	0	0	27	7	0	0	6	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0				
10	10 JM													3	2	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0								
	NR													5	0	0	0	1	0	0	0												
	HQ													1	2	0	0	1	0	0	0												
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	4	0	0	2	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0				
11	11 JM	9	0	0	5	16	0	0	0	18	0	0	4	5	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0								
	NR	13	0	0	2	15	0	0	0	18	0	0	2	5	0	0	0	1	0	0	0												
	HQ	12	0	0	3	16	0	0	0	15	0	0	1	2	0	0	1	1	0	0	0												
	TOTAL	34	0	0	10	47	0	0	0	51	0	0	7	12	0	0	1	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0				
12	12 JM													4	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0								
	NR													1	0	0	4	1	0	0	0												
	HQ													1	0	0	2	1	0	0	0												
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	7	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0				
13	13 JM	1	0	0	13	10	0	0	6	12	0	0	10	0	0	0	5	0	0	0	1	0	0	0	2								
	NR	6	0	0	9	6	0	0	9	14	0	0	6	0	0	0	5	0	0	0	1												
	HQ	6	0	0	9	11	0	0	5	13	0	0	3	0	0	0	3	1	0	0	0												
	TOTAL	13	0	0	31	27	0	0	20	39	0	0	19	0	0	0	13	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0				
14	14 JM													0	0	0	5	0	0	0	1	0	0	0	2								
	NR													0	0	0	5	0	0	0	1												
	HQ													0	0	0	3	0	0	0	1												

Nº. ITEM	CE	"3" Consolidado de Resultados																															
		ESTUDIANTES												DOCENTES				DIR/SUB				ASESOR				CDE							
		7°				8°				9°																							
		S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N				
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
15	15 JM													0	0	0	5	1	0	0	0	0	0	0	2								
	NR													1	0	0	4	0	0	0	1												
	HQ													0	0	0	3	0	0	0	1												
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	12	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
16	16 JM	3	0	4	7	9	4	3	0	4	10	8	0	3	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0
	NR	4	4	4	3	11	1	2	1	11	4	4	1	4	1	0	0	0	1	0	0					2	0	0	0				
	HQ	7	4	2	2	12	3	1	0	7	5	3	1	1	2	0	0	1	0	0	0					2	1	0	0				
	TOTAL	14	8	10	12	32	8	6	1	22	19	15	2	8	4	1	0	2	1	0	0	1	0	0	1	6	1	0	0				
17	17 JM	3	2	9	0	2	9	5	0	3	5	11	3	3	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1								
	NR	2	10	3	0	6	4	5	0	7	6	6	1	2	2	1	0	1	0	0	0												
	HQ	6	3	3	3	6	5	5	0	3	7	6	0	0	1	2	0	1	0	0	0												
	TOTAL	11	15	15	3	14	18	15	0	13	18	23	4	5	3	4	1	2	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0				
18	18 JM	9	0	4	1	6	6	1	3	9	3	3	7	3	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0				
	NR	6	2	4	3	8	2	4	1	11	1	5	3	5	0	0	0	1	0	0	0					1	0	1	0				
	HQ	6	5	3	1	14	1	1	0	6	7	1	2	0	2	1	0	1	0	0	0					3	0	0	0				
	TOTAL	21	7	11	5	28	9	6	4	26	11	9	12	8	3	2	0	3	0	0	0	1	1	0	0	5	0	2	0				
19	19 JM	0	7	2	5	6	6	2	2	5	2	13	2	2	3	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1				
	NR	6	5	2	2	6	3	6	0	14	1	5	0	5	0	0	0	1	0	0	0					2	0	0	0				
	HQ	8	4	3	0	7	6	3	0	9	6	1	0	1	2	0	0	0	1	0	0					1	2	0	0				
	TOTAL	1	16	7	7	19	15	11	2	28	9	19	2	8	5	0	0	1	2	0	0	2	0	0	0	4	2	0	1				
20	20 JM													4	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1				
	NR													4	0	0	1	1	0	0	0					2	0	0	0				
	HQ													2	0	0	1	1	0	0	0					3	0	0	0				
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	3	3	0	0	0	1	0	0	1	6	0	0	1				
21	21 JM													0	0	0	5	0	0	0	1	0	0	0	2								
	NR													0	0	0	5	0	0	0	1												
	HQ													0	0	0	3	0	0	0	1												

N°. ITEM	CE	"3" Consolidado de Resultados																											
		ESTUDIANTES												DOCENTES				DIR/SUB				ASESOR				CDE			
		7°				8°				9°																			
		S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0
22	22 JM													2	2	0	1	0	0	0	1	0	2	0	0				
	NR													5	0	0	0	1	0	0	0								
	HQ													2	1	0	0	0	0	1	0								
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	3	0	1	1	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0
23	23 JM	0	0	14	0	7	6	3	0	6	2	12	2	4	0	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	0	1
	NR	8	4	1	2	9	1	5	0	11	4	3	2	5	0	0	0	1	0	0	0					2	0	0	0
	HQ	5	9	1	0	6	6	4	0	10	4	2	0	0	2	1	0	1	0	0	0					1	1	0	1
	TOTAL	13	13	16	2	22	13	12	0	27	10	17	4	9	2	2	0	2	0	1	0	2	0	0	0	4	1	0	2
24	24 JM	14	0	0	0	14	0	0	2	17	0	0	5	5	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0
	NR	7	0	0	8	12	0	0	3	15	0	0	5	4	0	0	1	1	0	0	0					2	0	0	0
	HQ	11	0	0	4	16	0	0	0	16	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0					3	0	0	0
	TOTAL	32	0	0	12	42	0	0	5	48	0	0	10	12	0	0	1	3	0	0	0	2	0	0	0	7	0	0	0
25	25 JM	0	1	7	6	7	6	3	0	7	6	5	4	2	2	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0
	NR	9	2	2	2	6	4	5	0	10	3	5	2	5	0	0	0	0	1	0	0					1	1	0	0
	HQ	2	7	5	1	3	6	7	0	10	2	3	1	1	1	1	0	0	1	0	0					1	2	0	0
	TOTAL	11	10	14	9	16	16	15	0	27	11	13	7	8	3	2	0	0	3	0	0	2	0	0	0	3	3	1	0
26	26 JM													2	3	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0				
	NR													5	0	0	0	0	1	0	0								
	HQ													0	1	2	0	1	0	0	0								
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	4	2	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
27	27 JM													5	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0
	NR													5	0	0	0	1	0	0	0					2	0	0	0
	HQ													3	0	0	0	1	0	0	0					3	0	0	0
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	1	7	0	0	0
28	28 JM													4	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1				
	NR													4	0	0	1	0	0	0	1								
	HQ													2	0	0	1	1	0	0	0								

N°. ITEM	CE	"3" Consolidado de Resultados																											
		ESTUDIANTES												DOCENTES				DIR/SUB				ASESOR				CDE			
		7°				8°				9°																			
		S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	3	1	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0
29	29 JM													3	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0				
	NR													4	1	0	0	0	0	0	1								
	HQ													1	0	0	2	1	0	0	0								
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	1	1	3	2	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
30	30 JM													2	0	0	3	1	0	0	0	2	0	0	0				
	NR													3	0	0	2	0	0	0	1								
	HQ													1	0	0	2	1	0	0	0								
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	7	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0
31	31 JM																		4 años			5 exp		20 exp		* 1			
	NR																												
	HQ																												
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	32 JM													*2					interino			1p	1p						
	NR																												
	HQ																												
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	33 JM													4	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1
	NR													5	0	0	0	1	0	0	0					2	0	0	0
	HQ													2	0	0	1	1	0	0	0					3	0	0	0
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	2	3	0	0	0	2	0	0	0	6	0	0	1
34	34 JM													0	0	0	5	0	0	0	1	0	0	0	2				
	NR													0	0	0	5	0	0	0	1								
	HQ													0	0	0	3	0	0	0	1								
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0
35	35 JM													4	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0				
	NR													4	0	0	1	0	0	0	1								

N°. ITEM	CE	"3" Consolidado de Resultados																											
		ESTUDIANTES												DOCENTES				DIR/SUB				ASESOR				CDE			
		7°				8°				9°																			
		S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N	S	CS	AV	N
	HQ												3	0	0	0	1	0	0	0									
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	2	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	
36	36 JM												5	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	
	NR												5	0	0	0	1	0	0	0					2	0	0	0	
	HQ												3	0	0	0	1	0	0	0					2	0	0	1	
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	1	5	0	0	2	
37	37 JM												2	0	0	3	1	0	0	0	2	0	0	0					
	NR												4	0	0	1	1	0	0	0									
	HQ												2	0	0	1	1	0	0	0									
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	5	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0

\*1.NO SABEN 2 DOCENTES, LOS DEMAS RESPONDIERON 10, 9,15. Se evidencia que el personal docente desconoce el tiempo en el cargo del administrador como directora del CE.

\*2. Cuatro docentes respondieron que la directora funge en el cargo como propietaria sin embargo uno dijo que es interina.



## ANEXO 4. Cuestionario Para Directores/As, Subdirectores/as, Docentes Y Asesores

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD  
MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
CUESTIONARIO PARA DIRECTOR, SUBDIRECTOR Y DOCENTE

Objetivo: Recolectar datos acerca del quehacer educativo en los Centros Educativos para contrastar con las líneas establecidas en El Plan El Salvador Educado.

Indicación: Responda cada pregunta marcando x en la casilla correspondiente según lo requerido.

Director/a  subdirector/a  Docente

Centro Escolar:	Fecha:
-----------------	--------

1. ¿Se realiza una planificación de acuerdo con las necesidades e intereses de los diferentes sectores del Centro Educativo?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

2. ¿La organización del centro escolar responde a los objetivos con eficiencia y eficacia?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

3. ¿La dirección asume un papel protagónico al designar las personas idóneas para dirigir las actividades anuales?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

4. ¿Existe estrategias de control y monitoreo de las actividades anuales en tiempo oportuno?

Si  No

5. ¿Hay planes de apoyo a la promoción de la paz, la equidad y la sana convivencia en el CE?

Si  No

6. ¿Existe atención en educación integral de la sexualidad en el Centro Educativo?

Si  No

7. ¿Está aprobado El Plan de convivencia por los sectores del CDE?

Si  No

8. ¿Se realizan talleres complementarios para los estudiantes?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

9. ¿Posee el centro escolar programas que apoyan la atención a la diversidad?

Si  No

10. ¿Se reciben formación docente actualizada por especialidad?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

11. ¿Existen diversas formas de implementar la formación docente?

Si  No

12. ¿El/la director/a y subdirector/a, se encuentran acreditados en gestión administrativa y pedagógica?

Si  No

13. ¿Cuenta el CE con círculos de primera infancia para brindar una atención integral?

Si  No

14. ¿En el CE se desarrolla El Plan de expansión progresiva de educación inicial en modalidades alternativas?

Si  No

15. ¿En el CE se incrementa de forma progresiva la financiación de las inversiones orientadas a la primera infancia?

Si  No

16. ¿Se garantiza el acceso y la permanencia a todas las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el Centro Educativo?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

17. ¿El CE garantiza la permanencia escolar y afronta la deserción en los diferentes niveles de manera multicausal?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

18. ¿En el centro escolar, se garantiza la permanencia a personas con problemas de aprendizaje?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

19. ¿Se asegura la calidad del aprendizaje y el desarrollo de las capacidades ciudadanas y productivas a lo largo de la escolaridad de los estudiantes que asisten a este CE?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

20. ¿Hay vinculación entre el sector educativo y el mundo del trabajo entre docentes y comunidad?

Si  No

21. ¿Se atienden aulas multigrados dentro del C.E.?

Si  No

22. ¿El proceso educativo que el CE implementa garantiza una base sólida hacia la calidad de la Educación Superior?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

23. ¿En el CE, Se está desarrollando efectivamente la profundización en la equidad de la Educación?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

24. ¿Se han realizado inversiones de infraestructura recientemente en el Centro Educativo?

Si  No

25. ¿Se le brinda atención al centro escolar para evitar condiciones de vulnerabilidad?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

26. ¿Se efectúan mejoras en los materiales y equipo del Centro Escolar?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

27. ¿Está legalizado el inmueble del Centro Educativo a favor del MINED en CNR?

Si  No

28. ¿El Centro Escolar posee capacidad instalada para atender de forma especializada la problemática de violencia?

Si  No

29. ¿Se ha realizado ampliaciones y mejoras de infraestructura para la atención de la demanda del Centro Educativo?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

30. ¿El nivel académico que posee el administrador del Centro Educativo es superior al del personal docente?

Si  No

31. ¿Cuántos años de servicio posee el administrador en el nivel educativo que ostenta?

32. ¿Cuál es el tipo de nombramiento que posee el administrador del CE?

En propiedad  Interino

33. ¿Posee el administrador competencias y moralidad notoria?

Si  No

34. ¿Tiene el director sanciones registradas en su expediente por faltas graves o muy graves, durante los últimos cinco años a la elección?

Si  No

35. ¿Cuenta el Centro Educativo con personal docente capacitado en gestión administrativa y pedagógica?

Si  No

36. ¿Están Acreditadas las capacitaciones y cursos recibidos en la actualización docente?

Si  No

37. ¿En el Centro Educativo existen estrategias de selección del personal?

Si  No

## ANEXO 5. Cuestionario para Estudiantes



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN  
ESCOLAR

Objetivo: Recolectar datos acerca del que hacer educativo en los Centros Educativos para contrastar con las líneas establecidas en El Plan El Salvador Educado.

Indicación: Responda cada pregunta marcando x en la casilla correspondiente según lo requerido.

Centro Escolar:	Fecha:
-----------------	--------

1. ¿Se realiza una planificación de acuerdo con las necesidades e intereses de los diferentes sectores del Centro Educativo?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

2. ¿La organización del centro escolar responde a los objetivos con eficiencia y eficacia?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

3. ¿La dirección asume un papel protagónico al designar las personas idóneas para dirigir las actividades anuales?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

4. ¿Existe estrategias de control y monitoreo de las actividades anuales en tiempo oportuno?

Si  No

5. ¿Hay planes de apoyo a la promoción de la paz, la equidad y la sana convivencia en el CE?

Si  No

6. ¿Existe atención en educación integral de la sexualidad en el Centro Educativo?

Si  No

7. ¿Está aprobado El Plan de convivencia por los sectores del CDE?

Si  No

8. ¿Se realizan talleres complementarios para los estudiantes?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

9. ¿Posee el centro escolar programas que apoyan la atención a la diversidad?

Si  No

10.11 ¿Existen diversas formas de implementar la formación docente?

Si  No

11.13 ¿Cuenta el CE con círculos de primera infancia para brindar una atención integral?

Si  No

12.16 ¿Se garantiza el acceso y la permanencia a todas las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el Centro Educativo?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

13.17 ¿El CE garantiza la permanencia escolar y afronta la deserción en los diferentes niveles de manera multicausal?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

14.18 ¿En el centro escolar, se garantiza la permanencia a personas con problemas de aprendizaje?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

15.19 ¿Se asegura la calidad del aprendizaje y el desarrollo de las capacidades ciudadanas y productivas a lo largo de la escolaridad de los estudiantes que asisten a este CE?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

16.23 ¿En el CE, Se está desarrollando efectivamente la profundización en la equidad de la Educación?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

17.24 ¿Se han realizado inversiones de infraestructura recientemente en el Centro Educativo?

Si  No

18.25 ¿Se le brinda atención al centro escolar para evitar condiciones de vulnerabilidad?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

## ANEXO 6. Cuestionario para CDE



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN  
ESCOLAR

Objetivo: Recolectar datos acerca del quehacer educativo en los Centros Educativos para contrastar con las líneas establecidas en El Plan El Salvador Educado.

Indicación: Responda cada pregunta marcando x en la casilla correspondiente según lo requerido.

Centro Escolar:	Fecha:
-----------------	--------

1. ¿Se realiza una planificación de acuerdo con las necesidades e intereses de los diferentes sectores del Centro Educativo?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

2. ¿La organización del centro escolar responde a los objetivos con eficiencia y eficacia?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

3. ¿La dirección asume un papel protagónico al designar las personas idóneas para dirigir las actividades anuales?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

4. ¿Existe estrategias de control y monitoreo de las actividades anuales en tiempo oportuno?

Si  No

5. ¿Hay planes de apoyo a la promoción de la paz, la equidad y la sana convivencia en el CE?

Si  No

6. ¿Existe atención en educación integral de la sexualidad en el Centro Educativo?

Si  No

7. ¿Está aprobado El Plan de convivencia por los sectores del CDE?

Si  No

8. ¿Se realizan talleres complementarios para los estudiantes?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

9.16 ¿Se garantiza el acceso y la permanencia a todas las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el Centro Educativo?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

10.18 ¿En el centro escolar, se garantiza la permanencia a personas con problemas de aprendizaje?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

11.19 ¿Se asegura la calidad del aprendizaje y el desarrollo de las capacidades ciudadanas y productivas a lo largo de la escolaridad de los estudiantes que asisten a este CE?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

12.20 ¿Hay vinculación entre el sector educativo y el mundo del trabajo entre docentes y comunidad?

Si  No

13.23 ¿En el CE, Se está desarrollando efectivamente la profundización en la equidad de la Educación?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

14.24 ¿Se han realizado inversiones de infraestructura recientemente en el Centro Educativo?

Si  No

15.25 ¿Se le brinda atención al centro escolar para evitar condiciones de vulnerabilidad?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

16.27 ¿Está legalizado el inmueble del Centro Educativo a favor del MINED en CNR?

Si  No

17.33 ¿Posee el administrador competencias y moralidad notoria?

Si  No

18.36 ¿Están Acreditadas las capacitaciones y cursos recibidos en la actualización docente?

Si  No



## ANEXO 7. Guía de Entrevista para Asesores

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

### GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Recolectar datos acerca del que hacer educativo en los Centros Educativos para contrastar con las líneas establecidas en El Plan El Salvador Educado.

Indicación: Marcar con una x en la casilla correspondiente de acuerdo con las respuestas verdidas.

ATG       ATP

Centro Escolar:	Fecha:
-----------------	--------

1. ¿Se realiza una planificación de acuerdo con las necesidades e intereses de los diferentes sectores del Centro Educativo?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

2. ¿La organización del centro escolar responde a los objetivos con eficiencia y eficacia?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

3. ¿La dirección asume un papel protagónico al designar las personas idóneas para dirigir las actividades anuales?

Siempre       Casi Siempre       A veces       Nunca

4. ¿Existe estrategias de control y monitoreo de las actividades anuales en tiempo oportuno?

Si       No

5. ¿Hay planes de apoyo a la promoción de la paz, la equidad y la sana convivencia en el CE?

Si       No

6. ¿Existe atención en educación integral de la sexualidad en el Centro Educativo?  
Si  No
7. ¿Está aprobado El Plan de convivencia por los sectores del CDE?  
Si  No
8. ¿Se realizan talleres complementarios para los estudiantes?  
Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca
9. ¿Posee el centro escolar programas que apoyan la atención a la diversidad?  
Si  No
10. ¿Se reciben formación docente actualizada por especialidad?  
Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca
11. ¿Existen diversas formas de implementar la formación docente?  
Si  No
12. ¿El/la director/a y subdirector/a, se encuentran acreditados en gestión administrativa y pedagógica?  
Si  No
13. ¿Cuenta el CE con círculos de primera infancia para brindar una atención integral?  
Si  No
14. ¿En el CE se desarrolla El Plan de expansión progresiva de educación inicial en modalidades alternativas?  
Si  No
15. ¿En el CE se incrementa de forma progresiva la financiación de las inversiones orientadas a la primera infancia?  
Si  No
16. ¿Se garantiza el acceso y la permanencia a todas las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el Centro Educativo?  
Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca
17. ¿El CE garantiza la permanencia escolar y afronta la deserción en los diferentes niveles de manera multicausal?  
Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

18. ¿En el centro escolar, se garantiza la permanencia a personas con problemas de aprendizaje?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

19. ¿Se asegura la calidad del aprendizaje y el desarrollo de las capacidades ciudadanas y productivas a lo largo de la escolaridad de los estudiantes que asisten a este CE?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

20. ¿Hay vinculación entre el sector educativo y el mundo del trabajo entre docentes y comunidad?

Si  No

21. ¿Se atienden aulas multigrados dentro del C.E.?

Si  No

22. ¿El proceso educativo que el CE implementa garantiza una base sólida hacia la calidad de la Educación Superior?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

23. ¿En el CE, Se está desarrollando efectivamente la profundización en la equidad de la Educación?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

24. ¿Se han realizado inversiones de infraestructura recientemente en el Centro Educativo?

Si  No

25. ¿Se le brinda atención al centro escolar para evitar condiciones de vulnerabilidad?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

26. ¿Se efectúan mejoras en los materiales y equipo del Centro Escolar?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

27. ¿Está legalizado el inmueble del Centro Educativo a favor del MINED en CNR?

Si  No

28. ¿El Centro Escolar posee capacidad instalada para atender de forma especializada la problemática de violencia?

Si  No

29. ¿Se ha realizado ampliaciones y mejoras de infraestructura para la atención de la demanda del Centro Educativo?

Siempre  Casi Siempre  A veces  Nunca

30. ¿El nivel académico que posee el administrador del Centro Educativo es superior al del personal docente?

Si  No

31. ¿Cuántos años de servicio posee el administrador en el nivel educativo que ostenta?

32. ¿Cuál es el tipo de nombramiento que posee el administrador del CE?

En propiedad  Interino

33. ¿Posee el administrador competencias y moralidad notoria?

Si  No

34. ¿Tiene el director sanciones registradas en su expediente por faltas graves o muy graves, durante los últimos cinco años a la elección?

Si  No

35. ¿Cuenta el Centro Educativo con personal docente capacitado en gestión administrativa y pedagógica?

Si  No

36. ¿Están Acreditadas las capacitaciones y cursos recibidos en la actualización docente?

Si  No

37. ¿En el Centro Educativo existen estrategias de selección del personal?

Si  No

ENTREVISTADOR/A: \_\_\_\_\_



## ANEXO 8. Guía de Observación

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

Objetivo: Recolectar datos adicionales acerca del quehacer educativo en los Centros Educativos para contrastar con las líneas establecidas en El Plan El Salvador Educado.

Indicación: Escribir en los espacios en blanco elementos o aspectos que se observen en el CE, que tengan relación al problema de la investigación.

Centro Escolar:	Fecha:
-----------------	--------

## FIGURAS

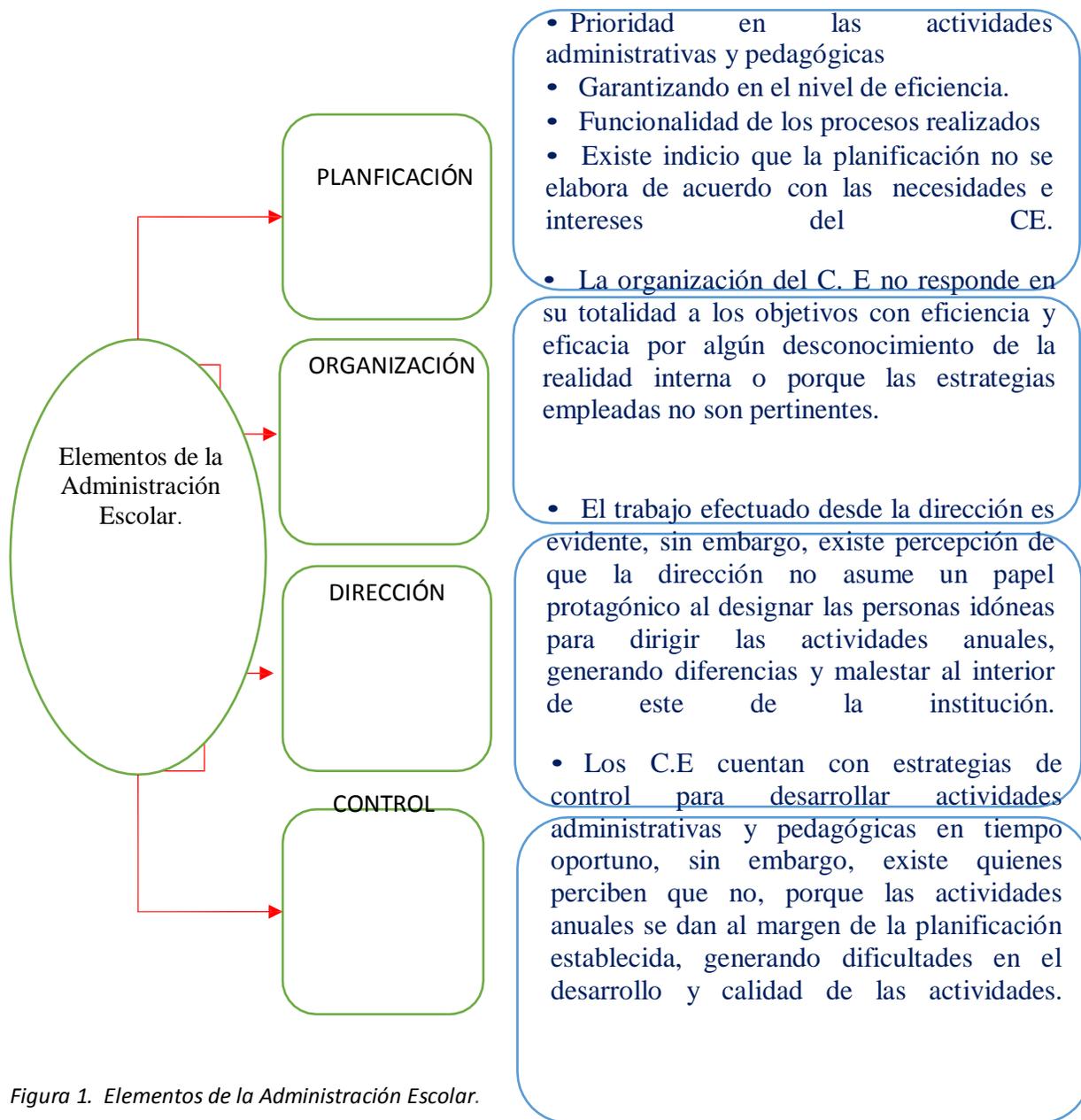


Figura 1. Elementos de la Administración Escolar.

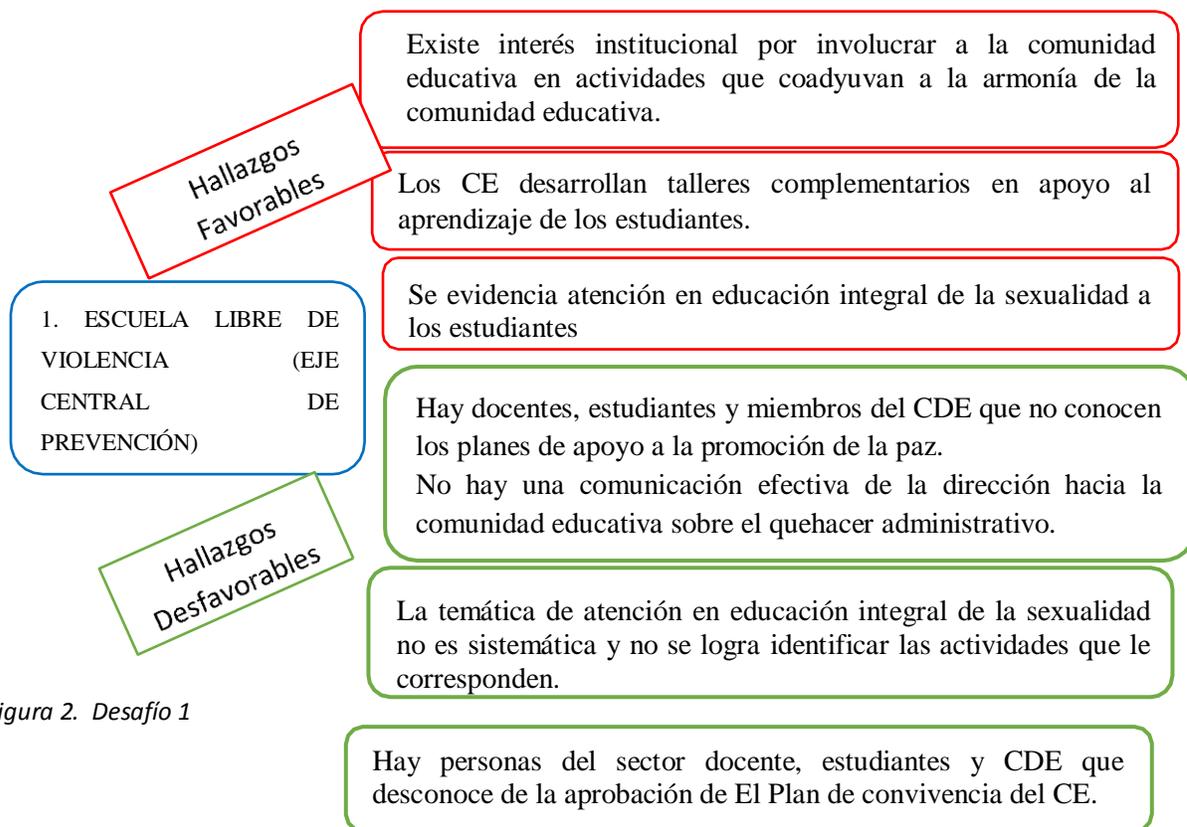


Figura 2. Desafío 1

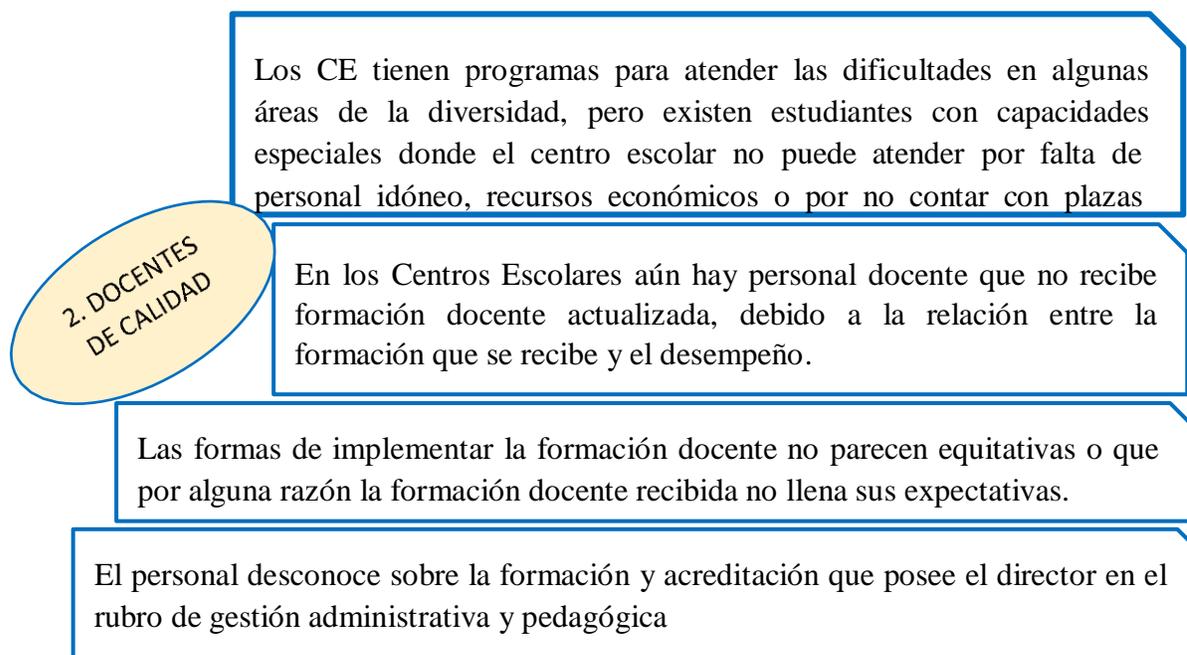


Figura 3. Desafío 2

### 3. ATENCION AL DESARROLLO INTEGRAL DE LA PRIMERA INFANCIA

Los Centros Escolares presentan vacío por no tener el programa de atención a la primera infancia para brindar una atención integral.

En los CE no se ha considerado la estrategia de contar con un plan de expansión progresiva de educación inicial en modalidades alternativas, por lo que no hay avance en el desarrollo de los planes y objetivos comprometidos con la sociedad.

En los CE no se incrementa de forma progresiva la financiación de las inversiones orientadas a la primera infancia haciendo falta más apoyo en la dirección para su implementación.

Figura 4. Desafío 3.

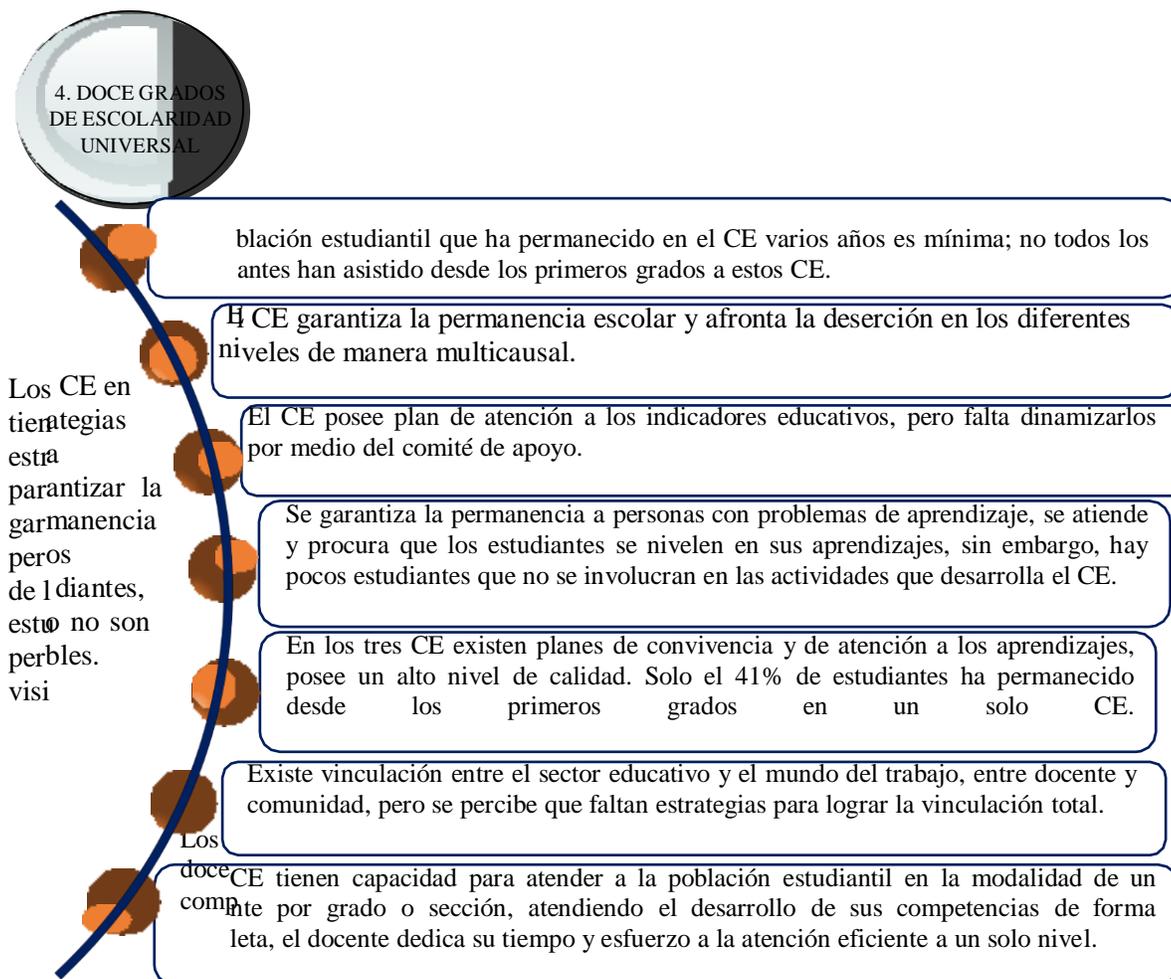


Figura 5. Desafío 4.

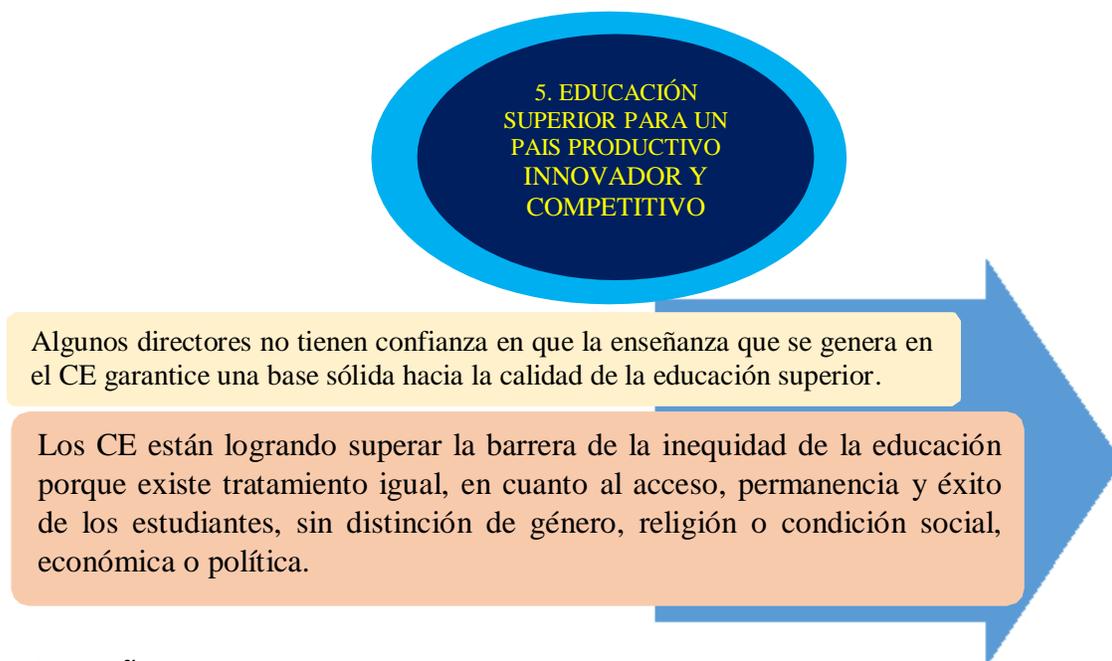


Figura 6. Desafío 5

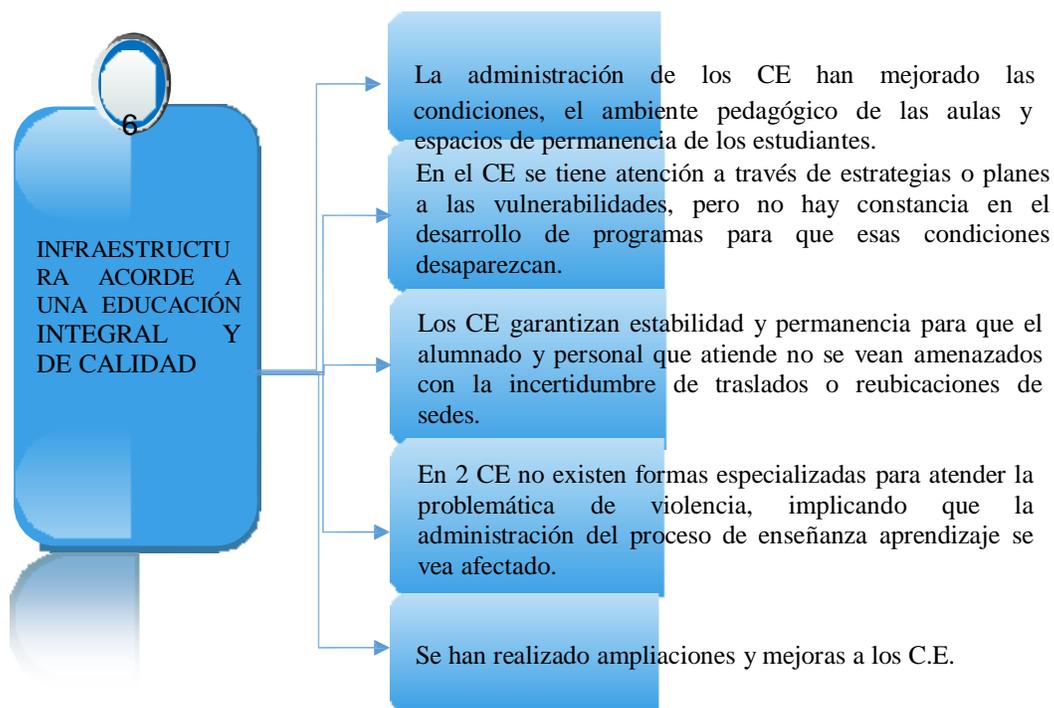


Figura 7. Desafío 6.



Figura 8. Perfil de formación y competencias del director



Figura 9. Implementación del Plan El Salvador Educado.