

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL  
PROYECTOS ACADÉMICOS ESPECIALES  
LICENCIATURAS EN EDUCACIÓN, PLAN COMPLEMENTARIO ESPECIALIDAD  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**



EL PAPEL DE LAS DIRECCIONES COMO ADMINISTRADORES-LÍDERES Y SU INFLUENCIA EN LAS COMUNIDADES EDUCATIVAS DE LOS CENTROS ESCOLARES QUE PERTENECEN AL SISTEMA INTEGRADO N° 6 “SIEMPRE UNIDOS”, DEL MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USulután EN EL PERIODO COMPRENDIDO DE AGOSTO A DICIEMBRE DE 2020

**TESIS PREPARADO PARA LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA  
PARACENTRAL**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
LICENCIATURAS EN EDUCACIÓN, PLAN COMPLEMENTARIO ESPECIALIDAD  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**

**PRESENTADO POR**

CARPIO CARRANZA, WILLIAN ALEXANDER	CC18183
DÍAZ ROSALES, ADELIA HAYDEÉ	DR04022
GARAY GONZÁLEZ, MOISÉS IVÁN	GG10128
LÓPEZ ARÉVALO, JOSÉ WILFREDO	LA18058
VARGAS ZELAYA, ROBERTA KENIA	VD04014

**DOCENTE ASESOR:**

LIC. MSC. WIGBERTO DE JESÚS TORRES MIRA

**SAN VICENTE, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES**



**RECTOR:  
MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**

**VICERECTOR ACADÉMICO:  
DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ**

**VICERECTOR ADMINISTRATIVO:  
ING. JUAN ROSA QUINTANILLA**

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

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL  
AUTORIDADES**



**DECANO:**

**MSC. ING. ROBERTO ANTONIO DÍAZ FLORES**

**VICEDECANO:**

**MSC. LIC. LUIS ALBERTO MEJÍA ORELLANA**

**SECRETARIO:**

**MSC. LIC. CARLOS MARCELO TORRES ARAUJO**

**DOCENTE ASESOR:**

**LIC. MSC. WIGBERTO DE JESÚS TORRES MIRA**

## **AGRADECIMIENTOS.**

**A Dios.** Por ser el motor de mi vida, por no dejarme solo en ningún momento e iluminarme para salir adelante, porque todo lo que tengo, lo que puedo y lo que recibo es regalo que él, gracias mi Dios todo poderoso por haberme dado la sabiduría y el entendimiento para poder llegar a graduarme de la Licenciatura en Educación, especialidad Administración Escolar, por proveerme, un trabajo digno para suplir mis necesidades durante el récord académico, gracias a ti siempre tengo todo lo necesario para poder seguir adelante y por todo lo que me has dado infinitamente gracias mi Dios.

**A mi Familia.** Por su apoyo incondicional, moral y espiritual, por estar a mi lado en cada uno de los obstáculos que se me presentan en mi camino, y por darme ese entusiasmo a salir adelante, por cada una de sus oraciones para que pueda seguir adelante cada día, a ti mamá que con tu apoyo has logrado que llegue a esta meta porque con amor me has demostrado lo que es la vida, con tu ejemplo me has enseñado a vivir y a reír con el mundo, donde hemos compartido momentos felices, ambiciones e inquietudes con paciencia. Siempre serás un ejemplo en mi vida. Gracias, mamá.

**A mis maestros de formación.** Por cada una de sus enseñanzas durante todos estos 3 años de formación académica, por motivarnos a finalizar este proyecto, por sus consejos que nos permitieron tener una mentalidad fuerte y perseverar hasta lograr nuestros objetivos.

**Compañeros de tesis.** A cada uno de mis compañeros por demostrarme su amistad, lealtad, paciencia; por realizar un gran esfuerzo y dedicación para culminar este proceso de tesis. Muchas gracias por cada uno de los momentos inolvidables que compartimos durante todos estos 3 años, fue un honor haber estudiado con personas tan especiales como ustedes.

**A mi asesor LIC. MSC. WIGBERTO DE JESÚS TORRES MIRA.** Un líder total, que aceptó este reto con mucho entusiasmo desde el inicio hasta finalizarlo, nos llevamos un respeto y admiración por su trabajo profesional.

**A la Universidad Nacional de El Salvador.** Quien nos acogió, formó y nos brindó una oportunidad que nadie más lo había hecho. A todas las autoridades que representan este proyecto del plan especial de nuestra alma mater, de todo corazón muchas gracias por hacer posible este sueño de niño.

**Prof. Willian Alexander Carpio Carranza.**

## **AGRADECIMIENTOS.**

Muy orgullosa de hacer mención de todos a quienes agradezco el poder llegar al cumplimiento de esta meta anhelada que es mi título de licenciada a través de este trabajo de tesis.

En honor a tal orgullo deseo expresar mi agradecimiento con los siguientes:

A **DIOS** por haberme dado vida, salud, entendimiento, paciencia y sabiduría para culminar este proceso, que es un peldaño más en mi vida, por llenarme de fuerzas para seguir adelante sin importar los obstáculos que se atravesaron en mi camino, por sus infinitas bendiciones que trae a mi vida día con día y sobre todo por guiarme y no soltarme de su mano.

A **mis padres** Tomasa Rosales y a mi padre Francisco Díaz, por ser mis motores principales y mi mayor orgullo, por inculcarme sus principios y valores, por sus palabras de aliento, sus consejos, por no dejarme sola en los momentos difíciles de mi vida y apoyarme durante todo el proceso de mi formación.

A **mis hermanas** Clara Rosales y Dalila Díaz, por demostrarme su cariño, apoyo incondicional y por motivarme a seguir adelante sin importar lo difícil que sea.

A **mi segunda** Mamá Mirian Martínez, por guiarme, aconsejarme y apoyarme en todas las decisiones de mi vida y a todos los demás con los que convivo a diario.

A una persona **súper especial** que Dios puso en mi camino, para guiarme, aconsejarme, aguantarme, mostrarme el valor de los pequeños detalles y apoyarme en momentos difíciles, gracias por incluirme en tus planes, gracias a ti, hoy estoy culminando un proceso más en mi vida.

A **mi equipo de tesis**, Roberta Vargas, Willian Alexander, Wilfredo López y Moisés Garay, por su dedicación y gran esfuerzo y por superar las dificultades que se nos presentaron durante el desarrollo del trabajo, por el tiempo compartido y por la amistad que nos une.

Al mi **asesor de tesis Lic. Msc. Wigberto de Jesús Torres Mira**, por su disposición, compromiso y sabiduría, por sus palabras de aliento y por desvelarse conmigo en las asesorías, por motivarnos y guiarnos en todo momento, siendo el pilar elemental para el logro de culminar la tesis.

A los licenciados que me impartieron las asignaturas parte de la formación de la carrera, por facilitarme sus conocimientos y experiencias.

Al **presidente del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”**, Leonel Adalberto Salinas, junto a todos los directores de los centros escolares y a toda la comunidad educativa, por habernos aceptado y permitir la ejecución de nuestro trabajo de tesis.

**Profa. Adelia Haydeé Díaz Rosales.**

## **AGRADECIMIENTOS.**

**Agradecido con Diosito** por guiar mis pasos día a día, por darme la sabiduría y el entendimiento en cada parte del trabajo, por darme la oportunidad de poder finalizar mis estudios y haber obtenido un grado académico más en mi vida.

**A mis padres** Berta Maribel González Perdomo y Oscar Armando Saravia y por haberme permitido crecer en un hogar sano, lleno de respeto, amor y alegría, donde aprendí valores que me han servido a lo largo de la vida y me hacen ser la persona que soy hasta el momento. Agradezco a mi padre Manuel Ulises Garay Coto por todo el apoyo moral y económico que me brindó a lo largo de todo mi estudio y por haberme dado la oportunidad de poder formarme como profesional.

**A mi esposa** Kenia Vanessa Garay López, por llevar nuestro estudio juntos y apoyarnos incondicionalmente en los buenos y malos momentos de este caminar.

**A mi hijo** Moisés Sebastián Garay Garay, que se ha convertido en mi luz de cada día, un bebé lleno de amor y alegría, una personita muy inteligente y cariñoso.

**A mis compañeros de tesis**, por saber entendernos, compartir nuestras ideas y conocimientos, por comprendernos cuando algo estaba mal. Al mismo tiempo, valorar el esfuerzo y empeño que cada uno manifestó al realizar el trabajo de tesis.

**A nuestro asesor de tesis**, por tener la paciencia necesaria y brindarnos de su tiempo para compartir con nosotros sus conocimientos y orientarnos en nuestras dudas e inquietudes que como equipo tuvimos muchas veces.

**Prof. Moisés Iván Garay González.**

## **AGRADECIMIENTOS.**

Lo primero siempre tiene que ser lo primero. Por eso en primicia le doy gracias a **Dios** por permitirme culminar con éxito este nuevo logro académico que ha sido muy difícil. Su amor, gracia, misericordia y protección siempre han estado presentes en mi vida, recibiendo siempre de Él bendición tras bendición la cual me ha fortalecido, animándome a no claudicar en este esfuerzo del cual ahora obtengo los frutos. Gracias Señor por estar siempre conmigo y porque tu mano nunca me ha soltado.

A mis amados progenitores, **mi madre y padre: Ester María Arévalo y Pedro Antonio López Romero (Q.E.P.D)**. Ellos siempre han deseado para mí lo mejor. Los valores que me inculcaron me han permitido continuar en la consecución de mi proyecto de vida en los distintos ámbitos en los que me desenvuelvo. Sus manifestaciones de comprensión dadas han sido un aliciente amoroso que me infundió vitalidad para dar lo mejor. Siempre admiré de ti, muy eternamente recordado padre mío, la dedicación y determinación al trabajo con la que hacías vida tu deseo de salir siempre adelante. Logrado este éxito profesional quiero rendirte un homenaje por lo que me permito póstumamente expresarte: tu determinación al trabajo siempre ha valido la pena y junto con la fuerza y apoyo de mi madre, edificaron las bases del ser humano que ahora soy.

A **Roxana Karina González Aparicio** por creer en mí en todo momento, por ser mi apoyo en los distintos ámbitos no sólo de este logro, que ciertamente es el mejor, sino, en todos los que desde hace años me brindas. Tu amor por mí es incondicional y esta acreditación académica la comparto contigo, es de los dos. Gracias por estar siempre en mi vida.

A mis hermanos: **Isabel Cristina López Arévalo, Rigoberto Antonio López Arévalo, Carlos Mario López Arévalo, Walter Renán López Arévalo y Edwin Antonio López Arévalo**, por su apoyo que como familia me expresaron siempre.

A mis hijas: **Marilyn Liseth López Chavarría, Ana Cristina López Chavarría y Katya María López Chavarría**, por el apoyo que me brindaron en este esfuerzo.

**Prof. José Wilfredo López Arévalo.**

## **AGRADECIMIENTOS.**

**A DIOS Y A LA VIRGEN.** Por darme las fuerzas necesarias para iniciar mi proyecto de superación que tanto soñé y darme luz en las penumbras.

**A MIS AMADOS PADRES ROBERTO VARGAS Y ROSARIO DE LA O.** Porque fueron, son y serán los mejores ejemplos de lucha no a mi lado, más bien al frente mío como los guerreros que son, por inculcarme a ser íntegra y tenaz para con mi vida, enseñándome sobre todo a nunca darme por vencida ante la adversidad.

**A MIS QUERIDOS HERMANOS SAYDA, FÁTIMA Y ROBERTO.** Por ser parte fundamental en mi vida, por insistir en las palabras de ánimo y fortaleza que traspasaban mi mente llegando a mi corazón.

**A MI HIJO.** Por ser la razón fundamental de lo que día a día soy, porque gracias a él no existe en mí la palabra no puedo, siendo siempre ese motor que me lleva hacia adelante.

**A MI HERMANO Y SOBRINA.** Mi alma gemela, que con su dulzura, calidez y paciencia me ayudó con muchas tareas que creí nunca poder realizar.

**A GABY, la hija de mi corazón.** Que, con su alma llena de luz, fue esa hija que me acompañó con sus palabras de ánimos y orgullo hacia mis estudios, motivándome siempre para seguir adelante.

**A MI ESPOSO.** Por ser mi idóneo compañero de viaje en este largo camino para avanzar en mi proceso educativo, por creer en mí y solidarizarse esas noches en vela o esas madrugadas que emprendíamos el camino a mis sueños.

**A MIS COMPAÑEROS DE TESIS HAYDEÉ, MOISÉS, WILFREDO Y WILLIAM.** Porque durante todo el proceso de formación académica y hasta la realización de nuestro trabajo de graduación, se esforzaron a mi lado nunca dándonos por vencidos.

**A MI ASESOR DE TESIS.** Lic. Msc. Wigberto de Jesús Torres Mira, por ser emisor de conocimientos y brindarnos ese esencial apoyo que hizo posible el éxito de la tesis.

**A NUESTROS ÁNGELES NIÑA PAQUITA, CARMENCITA Y JAIME.** Compañeros que menciono con mucho amor y dolorosa resignación ya que hoy gozan en la presencia del Señor, siendo almas llenas de entusiasmo y alegría con las que inundaban el salón de clases, con ellos compartí momentos que llevaré en mis recuerdos para siempre.

**Profra. Roberta Kenia Vargas Zelaya.**



## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO .....	Página
AGRADECIMIENTOS .....	iv
ÍNDICE .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
<b>3. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>4. RESUMEN-ABSTRAC .....</b>	<b>18</b>
4.1 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	19
<b>5. OBJETIVOS.....</b>	<b>20</b>
<b>6. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>22</b>
7.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	22
7.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	23
7.3 DELIMITACIONES.....	24
7.3.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	24
7.3.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	24
7.3.3 DELIMITACIÓN TEÓRICA.....	24
<b>8. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
8.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SISTEMA INTEGRADO .....	26
8.1.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR.....	26
8.1.2 CONTEXTO HISTÓRICO DEL QUEHACER DE LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS ESCOLARES.....	27

8.1.3 CONTEXTO HISTÓRICO DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS.....	28
8.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS .....	30
8.2.1 LIDERAZGO.....	30
8.2.2 LIDERAZGO ESCOLAR DIRECTIVO.....	31
8.2.3 DIRECTOR LÍDER PEDAGÓGICO.....	33
8.2.4 DIRECTOR LÍDER ADMINISTRATIVO.....	34
8.2.5 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	37
8.2.6 ADMINISTRACIÓN CURRICULAR.....	40
8.2.7 FUNCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS: PLANEAMIENTO, EJECUCIÓN Y CONTROL.....	41
8.3 MARCO LEGAL .....	44
8.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA CON RESPECTO A LA EDUCACIÓN... 44	44
8.3.2 LEY GENERAL DE EDUCACIÓN.....	44
8.3.3 LEY DE LA CARRERA DOCENTE.....	45
8.3.4 DOCUMENTO PASO A PASO PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LOS SI.....	45
8.3.5 LOS OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL.....	47
8.3.6 DE LA ESCUELA INCLUSIVA DE TIEMPO PLENO AL SISTEMA INTEGRADO DE ESCUELA INCLUSIVA TIEMPO PLENO.....	50
8.3.7 MARCO LEGAL DEL MODELO Y SU ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO SI EITP “SIEMPRE UNIDOS”.....	51
8.4 MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL .....	53
8.4.1 MARCO SOCIOECONÓMICO.....	53

8.4.2 MARCO POLÍTICO.....	57
<b>9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>60</b>
9.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN: MIXTO.....	60
9.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....	61
9.1.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN. ....	62
9.2 DESCRIBIR.....	63
9.2.1 LUGAR.....	64
9.2.2 ACTORES. ....	65
9.2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
9.2.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS.....	72
9.2.5 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	75
<b>10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>78</b>
10.1 ORGANIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS DATOS.....	78
10.1.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS EN GÉNERO DE LAS UNIDADES DE OBSERVACIÓN.....	78
10.1.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO UNO. ....	82
10.1.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO DOS.....	90
10.1.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL OBJETIVO ESPECÍFICO TRES. ....	94
10.1.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL OBJ. ESPECÍFICO CUATRO. ....	96
10.2 ANÁLISIS GLOBAL DE LOS RESULTADOS .....	99
10.2.1 ENTREVISTA A DIRECTORES. ....	103
10.2.2 ENTREVISTA A ASISTENTE TÉCNICA PEDAGÓGICA (ATP).....	105
10.2.3 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTORES Y ATP.....	108

<b>11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>12. CRONOGRAMA .....</b>	<b>113</b>
<b>13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>
ANEXO 1. ENCUESTA A LA COMUNIDAD EDUCATIVA .....	118
ANEXO 2. ENTREVISTA A DIRECTORES .....	122
ANEXO 3. ENTREVISTA A ATP .....	124
ANEXO 4. MATRIZ DE CUENTA MARCAS.....	126
ANEXO 5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL SISTEMA INTEGRADO.....	133
ANEXO 6. CARTA CONVENIO: C.E SALINAS DEL POTRERO. ....	134
ANEXO 7. CARTA CONVENIO: C. E “PROFESOR Y DOCTOR EFRAÍN JOVEL”. .....	136
ANEXO 8. CARTA CONVENIO: COMPLEJO EDUC. DR. MICHAEL DE WITTE.....	138
ANEXO 9. CARTA CONVENIO: C.E CANTÓN LA NORIA.....	140
ANEXO 10. CARTA CONVENIO: C.E CANTÓN CALIFORNIA. ....	141
ANEXO 11. CARTA CONVENIO: C.E CANTÓN LA SALVADOREÑA. ....	143
ANEXO 12. CARTA CONVENIO: C.E. COMUNID LA GRACIA DEL 13 DE ENERO....	145
ANEXO 13. FOTOGRAFÍAS .....	147
ANEXO 14. PROPUESTA PEDAGÓGICA DEL SISTEMA INTEGRADO N° 6 “SIEMPRE UNIDOS”, JUQUILISCO, USULUTÁN .....	151
ANEXO 15. PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE A CADA UNO DE LOS OBJETIVOS.....	156
ANEXO 16. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN EN LA APLICACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	160

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Reformas educativas de El Salvador .....	27
Tabla 2 Funcionamiento financiero administrativo .....	38
Tabla 3 Evolución del proyecto de los Sistemas Integrados.....	49
Tabla 4 Dirección de los centros escolares que integran el Sistema Integrado N° 6 .....	65
Tabla 5 Población de la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos” ...	67
Tabla 6 Muestra por cada uno de los estratos de los centros escolares .....	69
Tabla 7 Género de las unidades de observación .....	79
Tabla 8 Representa la comunidad educativa de las unidades de observación .....	80
Tabla 9 Distribución de edades frecuencias de las unidades de observación .....	81
Tabla 10 Pregunta N° 1 según indicadores .....	83
Tabla 11 Pregunta N° 2 según indicador .....	84
Tabla 12 Pregunta N° 3 según indicador .....	85
Tabla 13 Pregunta N° 4 según indicador .....	86
Tabla 14 Pregunta N° 5 según indicador .....	87
Tabla 15 Pregunta N° 6 según indicador .....	88
Tabla 16 Pregunta N° 7 según indicador .....	89
Tabla 17 Pregunta N° 8 según indicador .....	90
Tabla 18 Pregunta N° 9 según indicador .....	91
Tabla 19 Pregunta N° 10 según indicador .....	92
Tabla 20 Pregunta N° 11 según indicador .....	93
Tabla 21 Pregunta N° 12 según indicador .....	94

Tabla 22 Pregunta N° 13 según indicador .....	95
Tabla 23 Pregunta N° 14 según indicador .....	96
Tabla 24 Pregunta N° 15 según indicador .....	97
Tabla 25 Pregunta N° 16 según indicador .....	98
Tabla 26 Resultados obtenidos en la entrevista a directores.....	104
Tabla 27 Representa los resultados obtenidos en la entrevista a ATP.....	106
Tabla 28 Cronograma de las actividades desarrolladas periodo de agosto a diciembre de 2020	113
Tabla 29 Matriz de cuenta marcas .....	126
Tabla 30 Perfil de estudiantes del Sistema Integrado N° 6 "Siempre Unidos" .....	154
Tabla 31 Preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 1.....	156
Tabla 32 Preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 2.....	157
Tabla 33 Preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 3.....	158
Tabla 34 Preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 4.....	159
Tabla 35 Representa el objetivo específico uno .....	160
Tabla 36 Representa el objetivo específico dos .....	162
Tabla 37 Representa el objetivo específico tres.....	163
Tabla 38 Representa el objetivo específico cuatro .....	164

### 3. Introducción

El presente estudio se desarrolla dentro del terreno delimitado por la educación, la administración y la gestión. Estas disciplinas enmarcan el campo de este trabajo investigativo que busca analizar, como se menciona, el papel de las direcciones como administradores con la percepción que se tiene del liderazgo de los directivos. Este estudio, es de manifiesto interés por conocer la influencia que generan los administradores líderes de la educación en su comunidad educativa.

Si bien es cierto los educandos forman parte de un universo de situaciones que los hacen ser individuos con un futuro proactivo para la sociedad y su comunidad, la escuela debe inculcarles aspectos que sumen al desarrollo de sus vidas y familia, fomentando situaciones de aprendizaje que parten de la visión de un director o directora para fortalecer el programa educativo nacional y que les dé esas herramientas que transformen de forma significativa sus vidas. El logro de las metas y objetivos en su centro escolar son una prioridad y ésta va unida de una u otra forma a los cambios sociales y económicos del país.

Además, se pretende ofrecer una visión general de la dirección escolar y plantear mejoras sobre los diferentes tipos de dirección, teniendo en cuenta la tipología de los centros, los diferentes contextos educativos y las necesidades manifestadas de cada director/a del Sistema Integrado; por lo tanto, la estructura de la presente tesis de investigación contiene 13 apartados que se mencionan a continuación: partiendo del *apartado III*, la introducción del estudio.

En el *apartado IV*, se muestra el resumen de la investigación, teniendo como propósito proporcionar una visión clara de lo que se ha investigado y las conclusiones correspondientes. Además, contiene la definición de términos básicos como una especie de glosario que ayude a clarificar el tema en estudio.

El *apartado V*, contiene los objetivos de investigación, es decir el objetivo general centrado en el propósito final de la investigación y los específicos que orientan y enmarcan la finalidad de las metas que se pretenden alcanzar.

En el desarrollo del *apartado VI*, se presenta la justificación en la cual se exponen los motivos y el propósito de abordar la temática sobre el papel que desempeñan las direcciones como administradores-líderes y la influencia que generan en su comunidad educativa para el desarrollo del proceso educativo. El porqué es conveniente la investigación y cuáles son los beneficios que se esperan en el conocimiento obtenido.

En el *apartado VII*, el planteamiento del problema, vale decir la descripción del problema de manera objetiva con la realidad del problema que se está investigando. Asimismo, el enunciado del problema, en este se describe de forma general la situación objeto de investigación, delimitaciones: espacial, temporal y teórica.

*El apartado VIII*, expone el marco teórico que contempla aspectos importantes de un líder administrador, planificador, pedagogo, etc. Otros aspectos que se tocan en este capítulo es la historia de la educación en El Salvador y cómo fue evolucionando con el paso del tiempo y el desarrollo social y junto a ellos, despegan una serie de legislaciones como la Constitución de la República, la Ley de La Carrera Docente, la Ley General de Educación y sus reformas los cinco documentos de Administración y Gestión Escolar, Documento Marco de los Sistemas Integrados, y otros que fortalecen los conceptos y teorías científicas que avalan esta investigación con el fin de respaldar que la administración de una Dirección influye positiva o negativamente en su comunidad educativa de las sedes que lo componen.

Se presenta la información que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema.



La descripción del *apartado IX*, muestra la metodología de trabajo desarrollada, la cual contiene una descripción general del método abordado, el tipo de investigación y el enfoque de estudio, además describe el lugar, los actores, la población y muestra tomada en cuenta, la utilización de técnicas e instrumentos que serán aplicadas a la población, igualmente el procedimiento y procesamiento realizado para la recolección de información.

*El apartado X*, comprende el análisis e interpretación de resultados. Los resultados en géneros de unidades de observación, la presentación de resultados de cada uno de los objetivos específicos, el análisis global de resultados de todos los encuestados, el resultado de entrevista a directores y ATP, así como su respectivo análisis.

Posteriormente en el *apartado XI*, muestra las conclusiones de los hallazgos relevantes de la investigación de acuerdo a cada objetivo y las recomendaciones de la investigación dirigidas a proporcionar sugerencias o estrategias de acuerdo a los resultados.

*El apartado XII*, detalla el cronograma de actividades realizadas y programadas en el procedimiento metodológico llevado a cabo durante el periodo de investigación.

*En el apartado XIII*, se ubican las referencias bibliográficas citadas.

Finalmente se presentan los anexos.

La finalidad de realizar una investigación de esta índole es de mucha importancia para el equipo investigador, pues es una realidad que enfrentan en el ámbito educativo y en el contexto que se desenvuelven. Por lo tanto, esta investigación centra sus esfuerzos en considerar y proponer estrategias que sirvan de base para nuevos estudios relacionados a las variables analizadas en este trabajo.

#### 4. Resumen-Abstrac

La presente investigación está enfocada en el papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután en el periodo comprendido de agosto a diciembre de 2020.

El objetivo principal fue analizar el papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares del estudio. La metodología, el método abordado es el mixto, el tipo de investigación es el descriptivo, con un diseño no experimental.

De acuerdo con el análisis realizado se puede concluir que los directores como líderes escolares generan un impacto fundamental en la comunidad y este es primordial para el desarrollo socioeducativo.

This research is focused on the role of managers as administrators-leaders and their influence on the educational communities of schools that belong to Integrated System No. 6 "Always United", from the Jiquilisco municipality, department of Usulután in the period from August to December 2020, its measurement was collected according to the survey research instrument.

The main objective is to analyze the role of managers as administrators-leaders and their influence on the educational communities of the study centers. The methodology, the method approached is the mixed one, the type of research is the descriptive one, with a non-experimental design.

According to the analysis carried out, it can be concluded that principals as school leaders generate a fundamental impact on the community and this is fundamental for socio-educational development.

#### **4.1 Definición de términos básicos**

**EDUCACIÓN:** La educación es un proceso de formación permanente, personal, cívico, moral, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus valores, de sus derechos y de sus deberes. (Ley General de Educación, 1990, p.1)

**CONTEXTO:** Aplicado al entorno físico o de situación, político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el que se considera un hecho. (Española, 2011)

**DIRECTOR ESCOLAR:** Es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa. (Ministerio de Educación, 2008, p. 9)

**DOCENTES:** Referente a aquella persona que brinda el aprendizaje. (RAE, 2019)

**ESTUDIANTES:** Persona que desarrolla una actividad formativa en base a un área específica. (RAE, 2019)

**ESCUELA:** Centro de formación. (RAE, 2019)

**LIDERAZGO ESCOLAR:** Competencia que conlleva la organización dentro de un centro educativo, la correcta implantación y aplicación del proyecto educativo, la organización y gestión de todos los recursos implicados en su correcto desarrollo. (Ministerio de Educación, 2008, p. 9)

**ADMINISTRACIÓN ESCOLAR:** Ordenar, disponer, organizar los bienes y servicios del centro escolar. (Ministerio de Educación, 2008, p. 15)

**CURRÍCULO NACIONAL:** El currículo nacional se sustenta en una teoría pedagógica que orienta sus componentes y el conjunto de la práctica educativa, en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo nacional. (MINED, 1994, p. 13)

**SISTEMA INTEGRADO:** Es una estrategia de organización institucional novedosa que viabiliza el modelo pedagógico por medio de la conformación de una red de centros educativos cercanos, que comparten un territorio y centran sus esfuerzos en ampliar las oportunidades de aprendizajes y completar los servicios educativos en el territorio. (Documento marco de los Sistemas Integrados, 2014, p. 14)

## **5. Objetivos**

### **General**

Analizar el papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

### **Específicos**

- Definir cuál es el papel de las direcciones como administradores-líderes educativos y su influencia en las comunidades escolares del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”.
- Describir la realidad de la administración escolar y las cualidades del liderazgo de los directores en su comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”.
- Examinar la influencia que ejerce la unidad de Asistencia Técnica Pedagógica (ATP) de la Dirección Departamental de Educación de Usulután para una administración eficaz en los centros escolares del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”.
- Proponer estrategias administrativas de liderazgo a los directores de las escuelas del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, para que pueda dirigir de la mejor manera posible a toda su comunidad educativa.

## **6. Justificación**

La investigación realizada tiene como objetivo principal analizar el papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

La importancia de esta investigación radica, a partir de la situación actual en la que se desarrolla la dirección de cada uno de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, en su papel como administrador y líder. Tomando en cuenta las posibles deficiencias en la conducción de la gestión administrativa y además la influencia que dicha administración ocasiona en sus comunidades educativas, para resaltar un mejor desempeño del proceso educativo de todo el conjunto; de esta manera se pretende realizar una descripción del papel del director escolar al frente de la dirección como un recurso determinante en la eficacia de las direcciones escolares de todo el Sistema Integrado.

Por otra parte, se considera la relevancia de la investigación, ya que el desconocimiento del liderazgo en la administración educativa ha limitado el logro de los resultados esperados en cada ciclo escolar. Es así como en este sentido, el liderazgo, se constituye como una herramienta en el desempeño de la administración educativa.

Es importante proponer estrategias administrativas de liderazgo a los directores de estos ocho centros escolares de forma operativa, eficiente y eficaz que permitirá una buena administración en donde el liderazgo establece las base de un cambio oportuno que ayude a optimizar los recursos humanos, técnicos y metodológicos, promoviendo una visión que el administrador es una persona con perspectiva, capaz de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control, donde sus objetivos están en la misma

dirección de las metas y propósitos institucionales y además debe tener la capacidad de tomar decisiones que orienten efectivamente a su comunidad educativa, de manera tal que se observe la complementariedad entre la administración y el liderazgo en la organización institucional del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”.

En respuesta a todo lo anteriormente planteado, en este proyecto se pretende proponer estrategias que permitan la funcionalidad de la dirección de manera eficaz, teniendo de base las repercusiones que ésta genera en toda su comunidad educativa, de forma tal que dicho Sistema Integrado se convierta en una organización interdisciplinaria para la toma de decisiones en beneficio de la comunidad educativa.

## **7. Planteamiento del problema**

### **7.1 Descripción del problema**

La administración escolar y el liderazgo, sin duda, es uno de los problemas relevantes en el ámbito de la educación presente en todos los centros educativos, en particular por los efectos que puede tener en los principales protagonistas, es decir, docentes, estudiantes y padres de familia involucrados en el proceso educativo.

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la gerenciación y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logre el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida. (MINED, 2008, p. 6)

En vista de ello surge la siguiente interrogante ¿qué tan importante es el papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas en los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”?

Hoy por hoy el rol del director es multifacético (por la diversidad de funciones) y ambiguo (por las responsabilidades y retos que están en constante evolución). Se percibe que uno de los problemas que hoy en día continúa afrontando la educación, es el tipo de liderazgo que ejercen los directores de las instituciones educativas y por ende en la influencia que genera en toda la comunidad educativa en los diferentes espacios que frecuentan, estos actores del proceso enseñanza-aprendizaje.

La organización escolar, desde sus inicios a la fecha ha experimentado una serie de transformaciones de orden organizacional, esto se refiere al trabajo administrativo, pedagógico y de evaluación que se ejercen en los centros escolares; hoy día se tiene la modalidad de los Sistemas Integrados y consiste en congregar a las escuelas con ciertas similitudes como el contexto territorial unificando visión, misión e ideario.

Las prácticas del liderazgo en el desarrollo de las funciones administrativas de los directores de cada centro escolar que componen este Sistema Integrado, deben generar un trabajo hilvanado que consta del manejo de un universo territorial semejante, lo cual implicaría que el desarrollo de los objetivos institucionales deben ser factibles, pertinentes y transformacionales; esto pone en contexto la problemática de conocer si una escuela es realmente compatible con otra aun y cuando sean a fin en aspectos educativos.

## **7.2 Enunciado del problema**

En base a lo antes mencionado se deduce el siguiente enunciado:

¿Cuál es la influencia del papel de las direcciones como administradores-líderes en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután?

## **7.3 Delimitaciones**

### **7.3.1 Delimitación espacial.**

El estudio fue realizado en 7 centros escolares y 1 Complejo Educativo, siendo estos: C. E. “Profesor y Doctor Efraín Jovel”, C.E Cantón la Noria situado en el Cantón La Noria, C.E Salinas del Potrero situado en el Cantón Salinas del Potrero, C.E Cantón California el cual se halla en el Cantón California, C.E Cantón San Judas que se encuentra en el Cantón San Judas, C.E Cantón La Salvadoreña que se ubica en el Caserío La Salvadoreña, C.E. Comunidad La Gracia del 13 de Enero, situado en la comunidad La Gracia y el Complejo Educativo Dr. Michael De Witte, ubicado en el Caserío Puertas Chachas, Cantón California. Dichos centros escolares, conforman el Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, estos a ciertos kilómetros de la zona urbana del cantón Tierra Blanca, localizado geográficamente en el sector poniente de la ciudad de Jiquilisco, en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

### **7.3.2 Delimitación temporal.**

La investigación se llevó a cabo durante el periodo comprendido de agosto a diciembre del año 2020.

### **7.3.3 Delimitación teórica.**

Para delimitar el tema de investigación se pone de manifiesto la perspectiva teórica desde la cual se va a analizar el tema y hasta donde se pretende alcanzar con los elementos del estudio; partiendo de lo que atañe y es conocer a cerca del liderazgo escolar y la administración estratégica, tomando de referencia la función de los procesos administrativos como lo menciona el documento 2 del Ministerio de Educación respecto al planeamiento, ejecución y control del centro escolar así como su papel del líder directivo, pedagógico, de gestión, administrador financiero, curricular



y de recursos humanos, su influencia en la parte de la organización escolar, motivación, coordinación, participación, en el buen clima escolar, en la comunidad educativa a través del manejo de las áreas de su competencia de acuerdo a la Constitución de la República, Ley General de Educación y Ley de la Carrera Docente, herramientas fundamentales para lograr los alcances e impacto en la comunidad y con bases de ese respaldo y asidero jurídico que va orientada hacia la legalidad de los procesos antes mencionados.

Un administrador escolar tiene como materia prima, alumnos a los que con base a los programas educativos que obedecen al quinquenio estatal de planta, debe generar un ser que sea proactivo y transformador de su realidad y la de su entorno socioeconómico.

El estudio desarrollado brinda un baraje de los inicios educativos en El Salvador y como este fue evolucionando a través de los diferentes gobiernos que con sus objetivos educativos se transforman a escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno y no dejando de lado el deber ser como líderes escolares y el estudio realizado con la aplicación de las herramientas de entrevistas y encuestas para medir y descubrir el ser y su impacto en la comunidad educativa del Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno N° 6 “Siempre Unidos”, del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

El papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares implica como dice Stephen Covey en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* tres componentes sumamente importantes para ejercer un liderazgo libremente efectivo y estas son: “Conocimiento, Habilidades y Deseo (o actitud). El Conocimiento indica qué hacer y por qué. Las Habilidades enseñan cómo hacer las cosas. El Deseo es la motivación. Para convertir un comportamiento en un hábito, necesita de los tres componentes” (Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Stephen Covey, 2015 p. 1).

Luego, el autor explica sobre los otros tres componentes que mejoran el liderazgo administrativo y son: trabajo en equipo, cooperación y comunicación.

El buen trabajo conlleva a una secuencia de éxitos y, por ende, beneficia a su alrededor e impacta de forma positiva a la comunidad por quien se trabaja, el crecimiento personal es un aspecto importante del autoconocimiento y al estar conscientes de esos componentes que no son del todo adecuados, puede desde ahí, formar hábitos para cambiarlos, cumpliendo con el último hábito de la renovación continua.

## **8. Marco teórico**

### **8.1 Antecedentes históricos del Sistema Integrado**

#### **8.1.1 Contexto histórico de la educación en El Salvador.**

La iniciación escolar en el país se dio a través de la conquista española como explica (Eugenia López; Escuelas de las primeras letras 2011) y a raíz de esa invasión obligaron a la población indígena a tomar el idioma castellano, a la adopción de una sola deidad así como abandonar sus costumbres y forma de vivir, dentro de todas estas situaciones también se generó la primera escuela indígena en El Salvador llamada la Asunción en Izalco en el año 1575 atendido por el maestro Leonardo Ramos, enseñando así a leer y escribir. Luego los maestros ya no fueron seculares, eran población civil con un perfil adecuado para la enseñanza, con diversos talentos y así se desarrolló hasta el año 1873 en el que la educación fue progresiva y en camino a definirla como un sistema educativo.

Los fines educativos han sufrido cambios que van de acuerdo a la política partidista y económica del país. A continuación, se presenta un baraje comparativo sobre datos cronológicos

del sistema educativo nacional en El Salvador y las diferentes reformas que ha sufrido como se puede leer en la tabla 1.

Tabla 1  
*Reformas educativas de El Salvador*

1940	1968	1996
<p>Generalidades: esta se desarrolló durante la dictadura del General Maximiliano Martínez en 1938. Contemplando solo la educación primaria.</p> <p>Método de Enseñanza: Lancasteriano de enseñanza mutua.</p> <p>Modelo: Positivista, programas educativos elaborados bajo meditación. (Avelar, 2012 p80, 2002) A partir de la reforma de 1940, se conciben los fines y objetivos de la educación nacional, se creó el Ministerio de Educación el cual se encargó de desarrollar la reforma al sistema educativo y se asignó mayor presupuesto a la educación.</p>	<p>Generalidades: en este año, la educación se replantea con la visión a un desarrollo meramente industrial, dándole un importante realce a la manufactura tecnificada dando paso a una amplitud con respecto a la edad de los educandos, se ampliaron los años de estudio de 6 a 9 años y el bachillerato diversificado, en esta época se vivió una dictadura militar y represiva que afectó directamente al magisterio nacional, cerrando espacios de formación docente.</p> <p>Esto fue característico por un enorme retroceso social, político y educativo.</p>	<p>Generalidades: el sistema educativo está dividido en 4 niveles:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educación parvularia.</li> <li>2. Educación primaria.</li> <li>3. Educación media (bachillerato diversificado).</li> <li>4. Educación superior.</li> </ol> <p>Método de Enseñanza: La Educación se divide en Formal y no Formal.</p> <p>Modelo: Art. 47.- El currículo nacional es establecido por el Ministerio de Educación, se basa en los fines y objetivos de la educación nacional, desarrolla las políticas educativas y culturales del Estado y se expresa en: planes y programas de estudio, metodologías didácticas y recursos de enseñanza-aprendizaje, instrumentos de evaluación y orientación, el accionar general de los educadores y otros agentes educativos y la administración educativa.</p>

Fuentes de la información (Catalina Machuca 2013; Fundamentos curriculares, 1994).

### **8.1.2 Contexto histórico del quehacer de los directores de los centros escolares.**

La organización escolar se construye a través de un proceso que ha venido transformándose de acuerdo con las necesidades y actualizaciones escolares, el Ministerio de Educación en su afán de brindar una estrategia administrativa que mejore dichos procesos, debido a eso, es importante mencionar el trabajo de los directores escolares a través del tiempo.

Cabe mencionar, que existe poca documentación sobre la reforma educativa de 1940 o “La escuela positiva”, “el sistema escolar estaba administrado por la sección de Inspección Escolar, que seleccionaba, nombraba y supervisaba al personal docente; y la sección técnica que planificaba la acción y asesoraba al magisterio. A nivel superior, se administraba desde la subsecretaría de Instrucción Pública que dependía del Ministerio de Relaciones Exteriores y Justicia” (Palacios, 2012, p. 102). Entonces, era el docente el encargado de cubrir los aspectos referentes al que hacer escolar y si bien es cierto existía un perfil adecuado para cubrir el trabajo, no se habla aún de un liderazgo escolar como en la actualidad.

La organización escolar involucró a un entorno más amplio y así generar un mejor protagonismo, con actuaciones directas y tomar decisiones referentes a los involucrados directos, los alumnos; los participantes de esta metodología fueron, maestros, padres de familia y alumnos.

Se podría asegurar entonces que el centro escolar proyectaba un aire democrático que de alguna manera y debido a la guerra vivida en ese período, generó un estancamiento en estos tan importantes procesos, lo anterior propició la búsqueda de la descentralización en los procesos educativos y la organización de las administraciones escolares, nombrando así a los directores departamentales para supervisar la educación.

### **8.1.3 Contexto histórico de los Sistemas Integrados.**

Para poder desarrollar el estudio sobre el liderazgo de los directores en el Sistema Integrado N° 6 del municipio Jiquilisco, Usulután es importante recalcar el nacimiento de la estrategia de planificación comunitaria que involucra la formación de esta concepción de avance escolar con el llamado Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 – 2019 “El salvador productivo, educado y seguro” (pqd 2014-2019) que nace como un sistema nacional de planificación y posee metas de

cumplimiento próximas que deben ser desarrolladas en su primer quinquenio desde el 1 de junio 2014, la cual se encuentra dividida en tres áreas que son:

- Empleo productivo.
- Educación con inclusión y equidad social.
- Seguridad ciudadana efectiva.

El liderazgo y la influencia de los administradores educativos resulta ser un pilar fundamental para la realización exitosa de toda práctica pedagógica. Es necesario que los directores de centros escolares posean una serie de características que posibiliten el éxito de sus funciones gerenciales y que motiven a todo el equipo docente al logro de las metas establecidas en su planeamiento.

En la investigación se plantea el liderazgo de los profesionales educativos en la administración de los centros educativos de los Sistemas Integrados de EITP.

¿Pero por qué es importante la inclusión de otros agentes en un centro escolar?

De acá se deriva lo fundamental de la participación activa de la comunidad en la formación escolar, ya que la educación debe ser un propósito de desarrollo local de una sociedad, a su vez, se brindan espacios en el que generen cambios a aquellos lugares de riesgo social.

También es importante rescatar la parte de la inversión económica en los centros escolares y que la empresa privada, ONG, etc., puedan contribuir a brindar dichos espacios de emerger y de inversión siendo aquí en donde el oportuno liderazgo debe ser orientado a buscar estas oportunidades y gestionar cambios significativos.

Los Sistemas Integrados son la propuesta para lograr una educación inclusiva, con calidad y pertinencia; constituye la principal política educativa del Ministerio de Educación, MINEDUCYT.

Este es un proceso de transformación gradual y sostenible que redefine la escuela, optimiza recursos mediante su complementariedad, busca asegurar el acceso y permanencia en el sistema e integrar, en una mutua implicación, escuela y comunidad.

Para ello busca generar a nivel local una red de conexión entre un grupo de escuelas, con su correspondiente estructura organizativa-administrativa, que permita contrarrestar los efectos perniciosos de la atomización del sistema, producto de la creación de numerosas escuelas de pequeño tamaño, y por la delegación de la responsabilidad de planificación a cada escuela sin suficiente acompañamiento y coordinación; y de esa manera, potenciar sus recursos y formularse planes de acción conjunta. Es una estrategia que centra sus esfuerzos en ordenar centros educativos para complementar servicios educativos y expandir a mayor número de instituciones la escuela inclusiva. Todo sistema nuevo tiene como procedencia ensayo y error de métodos escolares que buscan éxitos al recolectar las metas educativas de los ciudadanos del país.

## **8.2 Antecedentes teóricos**

### **8.2.1 Liderazgo.**

El que hacer en una administración se rige a un perfil laboral altamente competente con un amplio sentido del trabajo en equipo y el reconocimiento de su fuerza laboral, para sacar lo mejor de ella y por ende, obtener excelentes resultados independientemente de las posibilidades de entornos hostiles a su quehacer un líder escolar no es ajeno a estos elementos.

El perfil de líder que va más allá de gerenciar una empresa que solo se limite a la obtención de resultados (Covey, 2019); para este escritor un líder posee una estabilidad personal que concatena aspectos de dimensión humana, equilibrada con un formato de hábitos que denotan conocimientos, habilidades y deseo de hacer las cosas para convertir sus experiencias laborales en una ambrosía

de éxitos, es un ser capaz de transformar realidades para la conveniencia de todo su entorno, equilibrado y conocedor de las capacidades en los demás, y recolectar esas oportunidades para juntos obtener resultados que beneficien su empresa, resaltando así las diferencias personales para que en lugar de que esto sea algo negativo, convertirlo en una fortaleza generando un híbrido fuerte que venza las adversidades.

Las metas y lo primordial de un ser debe salir de un autoconocimiento y buscar un punto que, desde ahí, pueda manejarse aun teniendo presiones que lejos de perjudicar, las sepa manejar de la mejor manera; el perfil del liderazgo no busca beneficios para una sola área de su vida, este organiza y prioriza sus decisiones no solo para su bien. El autor muestra la delimitación de lo importante para un líder que no ceda a la derrota, pero sobre todo que sea esa luz que necesita el equipo de trabajo, sería como una fuente de energía viva que trasmite posibilidades de mejorar día a día con estrategias que conlleven a los resultados deseados.

“El cuerpo, espíritu, mente y su entorno social deben de ser esa contraparte de reiniciación que todo líder debe poseer; la gente efectiva” (Covey, 2019, p. 10) y una vez poniendo en juego todo lo antes mencionado, generará un ser completo que propicie el logro de los objetivos.

### **8.2.2 Liderazgo escolar directivo.**

Uno de los trabajos más complejos es el que se hace con el recurso humano, ya que esta es una máquina que no tiene pensamientos propios y solo obedece a la manipulación externa de su operador, pero un individuo no por esa razón es un líder escolar, debe conocer perfectamente bien los rasgos de su equipo de trabajo y la forma de orientar el día a día de su fuente laboral, la parte fundamental del desarrollo y potencial humano que debería de estar presente en la organización y gerencia de un lugar de trabajo son “los cinco paradigmas alcanzables para el logro de la

potencialización humana son: Sistémico, multidisciplinario, contingencial o situacional, productividad y potencial humano” (Covey, 2019, p. 31); la humanización gerencial tiene que ver mucho con la adquisición de resultados efectivos y alcances que beneficien a todos los implicados y no solo un sector, la psicología tiene ese componente que genera una comprensión del espectro humano que potencializa este recurso.

El manejo del personal en un centro escolar tiene un pilar muy importante y estos son los directores de los centros escolares y por ello se menciona como “El papel de los directores en los procesos de cambio que es fundamental, así como se destaca el enfoque participativo y de unidad de propósitos” (Ministerio de Educación, 2003, p. 58) y el documento 3 de Organización Escolar Efectiva del Ministerio de Educación brinda un esquema organizativo en el que el director “como gerente del centro educativo es el principal responsable de dirigir la organización escolar y debe procurar que todos los esfuerzos y recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo estén orientados hacia el logro de los resultados programados” (Ministerio de Educación, 2008, p. 7)

La organización escolar es uno de los elementos fundamentales que propicia la buena utilización de los recursos humanos, tiempo, espacio y financiero de un centro escolar, ya que esto orientado de forma adecuada conlleva al fortalecimiento de los objetivos institucionales.

El rol del director en la Propuesta Pedagógica de la EITP estipula que su mayor responsabilidad es diseñar, a partir de un proceso de caracterización (identificación de los problemas fundamentales del sistema educativo representado en sus escuelas, de los problemas más significativos de la reproducción material de la realidad nacional en el territorio) la propuesta pedagógica del centro o del Sistema Integrado; por tanto, es el responsable directo de la gestión educativa del sistema.



Además de lo anterior, tendrá la responsabilidad de dinamizar de manera sostenida, procesos de investigación pedagógica y didáctica (innovación y sistematización de las buenas prácticas curriculares).

El liderazgo en un Sistema Integrado puede verse reflejado en el rol de los directores y su estilo de trabajo el cual generará los aspectos que son pretendidos destacar en la comunidad. Garantizar aprendizajes significativos y de transformación escolar es el reflejo de las direcciones líderes.

### **8.2.3 Director líder pedagógico.**

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. “El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizaje” (Ministerio de Educación, 2008, p. 4).

El logro de una educación de calidad siguiendo el modelo de EITP dependerá del involucramiento decidido y tenaz de los responsables de las direcciones en las actividades diarias de las instituciones educativas, junto a lo anterior será determinante ejecutar una mirada con objetividad.

Los directores entonces son quienes toman el timón para dirigir y orientar el barco, siempre viendo la brújula para no perder el rumbo, “el director es el encargado de dirigir la organización interna del centro educativo, dentro de sus funciones inherentes al cargo está la asistencia técnica en la ejecución de los diferentes procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación” (Ministerio de Educación, 2008, p. 7).

Los directores como gerentes del centro educativo son los principales responsables de dirigir la organización escolar y debe procurar que todos los esfuerzos y recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo estén orientados hacia el logro de los resultados programados en la Propuesta Pedagógica del SI EITP y Plan Escolar Anual (PEA) en cantidad, calidad y tiempo.

En esencia, un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en sus programas de formación que oferta. Resulta interesante tomar la posición de Pautt, (2011), quien plantea la diferencia entre liderazgo y dirección. Se esboza que la relación entre estos dos conceptos resulta difusa, porque de acuerdo con Bennis (1998), hace alusión a que los directivos se centran en la gestión administrativa y los líderes están enfocados en los cambios, así concluye que el directivo administra y el líder innova. Esta descripción ayuda plantear que las organizaciones escolares requieren los dos, sin embargo, un directivo necesita las cualidades de un líder para poder orientar una institución escolar.

La alusión sobre liderazgo como una administración humana, destaca en esta cita la teoría de Elton Mayo el cual enfatiza “La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano” (Mayo, 1947)

#### **8.2.4 Director líder administrativo.**

La dirección escolar es el proceso máximo dentro del centro educativo en donde se ejecuta la planificación, organización, evaluación, enseñanza-aprendizaje, etc., estos procesos son

efectuados por todos los actores de la comunidad educativa, pero conducidos o guiados por la dirección del centro, de tal manera que esta es importante para que la gerencia y administración de recursos humanos y económicos logre el éxito plasmado en los objetivos y metas propuestos. El papel de la Dirección debe cumplir con las características siguientes:

- Tener claridad de propósito. Saber qué pretende alcanzar y adonde quiere llegar, por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Escolar Anual (PEA), que unifique y articule los esfuerzos de todos en función de objetivos curriculares del centro educativo.
- Ser participativa. Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.
- Ser efectiva. La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

La administración es un campo extenso que permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios.

Es importante destacar la administración como un punto de partida a manera de “Proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional” (Aguirre, 2012, p. 10)

Cuando hablamos de una estructura escolar nos referimos a la organización de toda una masa educativa que va orientada al desarrollo de un proyecto nacional y es importante que en este proceso estén los siguientes aspectos:

- La organización y el resguardo de la información en el centro escolar.
- La organización sistemática de la escuela tomando en cuenta habilidades y destrezas de los docentes para encargarse de las diversas áreas del centro.
- Organización de los padres madres o familiares que están a cargo de los alumnos que estudian en un centro escolar.
- Organización financiera con proyección orientada a la priorización de la educación.

Por tanto, la función de la administración en una institución educativa es 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 alumnos y de la comunidad educativa. De acuerdo con esto, se ha desarrollado un manejo propio y adecuado de los sistemas escolares mismos que conoceremos a continuación.

Las funciones administrativas permiten una organización que puede generar eficiencia y el logro de los objetivos, pero Henry Fayol va más allá de un logro desarrollado y destaca en su teoría de administración un acto en el cual se debe:

**Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

**Organizar:** construir las estructuras material y social de la empresa.

**Dirigir:** guiar y orientar al personal.

**Coordinar:** enlazar, unir y armonizar todos los actos colectivos.

**Controlar:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas (Fayol, 1916)

Para este autor la administración es una organización de procesos y se dirige con una especialización de tareas que van de la mano con el individuo líder que interviene en todo el que hacer de la empresa.

La administración conlleva entonces para este autor que todos los procesos van de manera complementaria.

Por otro lado, para otro gran referente de la administración como lo es Frederick W. Taylor el cual proyecta en sus 4 principios de administración científica un “Estudio científico del trabajo, selección científica y entrenamiento obrero, unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador, cooperación entre los dirigentes y los obreros” (Erra, 2020). El cual apuesta por una metodología de servicio y con condiciones óptimas de trabajo, salario y diversas condiciones para el equipo que se lidera. De igual manera los directores escolares deben observar las potencialidades para que sirvan al avance de las propuestas, objetivos y metas. La ciencia, el conocimiento y la actitud al trabajo es la clave del éxito.

#### **8.2.5 Administración Financiera.**

El Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología brinda a la administración escolar, instrumentos que sirven de guía para mejorar la administración de los recursos, la inversión y proyección escolar.

Para colocar en contexto el que hacer financiero de los directores en los centros escolares citamos a la Ley General de Educación en su Art. 67.- La administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los Consejos Directivos Escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen (Ministerio de Educación, 1996), si bien es cierto el director del centro preside el consejo, pero no es el único que dirige la institución, es el Consejo Directivo

Escolar el que a través de un consenso, toma las mejores decisiones para brindar de la mejor manera los servicios educativos.

Todo esto se desarrolla por medio de una organización de los diferentes elementos involucrados en la escuela, desde las herramientas como el Proyecto Escolar Institucional con una durabilidad de 5 años (PEI) Proyecto Escolar Anual (PEA) su durabilidad es de 1 año. (MINED, 2008)

El que hacer financiero se establece a través de la integración de los Organismos Escolares tales como Consejo Directivo Escolar (CDE), Consejo Educativo Católico Escolar (CECE) y el Consejo Institucional Educativo (CIE), para contextualizar los procedimientos, se presentarán en la siguiente imagen, ver tabla 2.

Tabla 2  
*Funcionamiento financiero administrativo*

<b>Pasos para la administración financiera</b>	<b>Requerimientos legales para el funcionamiento de los organismos escolares</b>	<b>Manejo de ingresos del centro escolar</b>
<p>Todo gasto antes de realizarse debe ser debidamente aprobado por los miembros del Organismos de Administración Escolar, conforme a lo establecido en el art. 49 de la Ley de la Carrera Docente y art. 67 de su reglamento.</p>	<p>CDE: contar con su Personería Jurídica otorgada por el Ministerio de Educación mediante Acuerdo Ejecutivo y sus miembros reconocidos debidamente mediante Resolución Departamental de reconocimiento de miembros.</p>	<p>Los organismos deberán aperturar en cualquier Banco del Sistema Financiero, una cuenta corriente específica para manejar los fondos que perciban por transferencias del MINED y otra, para la administración de los otros ingresos.</p>

Tabla 2.1. (Continuación)

<b>Pasos para la administración financiera</b>	<b>Requerimientos legales para el funcionamiento de los organismos escolares</b>	<b>Manejo de ingresos del centro escolar</b>
<p>Los fondos que administren los Organismos de Administración Escolar se invertirán en las actividades de los centros educativos respectivos y se destinarán exclusivamente para el mejoramiento del proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos. Las decisiones en la administración de los recursos de los centros educativos deberán tomarse colegiadamente y asentarse en el libro de actas del Organismo. Respetando en todo momento las leyes, reglamentos, instructivos, circulares ministeriales, etc.</p>	<p>CECE: para administrar los recursos que el Ministerio de Educación les asigna, deberá estar Acreditado mediante Resolución firmada por el Director Departamental de Educación y sus miembros registrados en acta.</p>	<p>Las cuentas bancarias de los Consejos Directivos Escolares y Consejos Educativos Católicos Escolares serán aperturadas a nombre del Organismo, seguido del nombre del Centro Educativo.</p> <p>Adquisiciones y Contrataciones. Toda adquisición o contratación de bienes o servicios, deberá ser previamente aprobada por el Organismo Escolar y registrado en el libro de actas respectivo; de acuerdo a lo establecido en el art. 49 de la Ley de la Carrera Docente y art. 67 de su Reglamento. Requisitos. Art. 49 de la Ley de la Carrera Docente.</p>

---

**Rendición de cuentas y liquidación:**

---

Los Organismos de Administración Escolar deberán elaborar un informe anual de rendición de cuentas y presentar la liquidación de fondos cuando se trate de las transferencias por el Ministerio de Educación, ante la comunidad educativa y a la Dirección Departamental de Educación correspondiente, la cual deberá registrarse en acta del Organismo.

Para los otros ingresos deben únicamente rendir un informe anual de rendición de cuentas a la comunidad.

El informe anual de rendición de cuentas deberá contener los objetivos y metas alcanzados, el número de niños, niñas y jóvenes beneficiados, los ingresos recibidos, los gastos realizados y saldo a la fecha del informe; todo lo anterior en función del Plan Escolar Anual y presupuesto de la institución educativa.

---

Fuente: Paso a paso para la administración de los recursos financieros.

Otras funciones financieras del director:

- ❖ Aprobar la planta del personal docente, administrativo y de servicio.
- ❖ Aplicación de procedimientos para la administración de recursos humanos.
- ❖ Aplicación de procedimientos para la administración de recursos financieros.
- ❖ Elaboración e implementación del Plan Escolar Anual.
- ❖ Elaboración de presupuesto anual.
- ❖ Elaboración del reglamento interno del centro escolar.

### **8.2.6 Administración Curricular.**

Brindar el aprendizaje es una gran responsabilidad y debe de manejarse de acuerdo al contexto y a las normativas de la curricular nacional la cual manifiesta “El currículo nacional se sustenta en una teoría pedagógica que orienta sus componentes y el conjunto de la práctica educativa, en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo nacional” (MINED, 1994, p. 13) esto nos lleva al documento 1 de Gestión Escolar Efectiva, del Plan Nacional de Educación 2021 que plantea en una de sus líneas estratégicas el fomento de las buenas prácticas de gestión para contribuir a la mejora de los aprendizajes en los centros educativos; la fundamentación educativa o la teoría escolar articula diversos aspectos de las necesidades país para el logro de los alcances de metas y sobre todo la generación de objetivos que den respuesta a las necesidades políticas, económicas y sociales de la nación.

La ciencia y la humanización de los individuos generarán una sociedad civilizada en la que jamás la ciencia será sobre puesta a lo humanamente cotidiano y los valores morales van de la mano con el crecimiento científico. La administración curricular inicia en el conocimiento de su equipo de trabajo para poder delegar en base a la especialización y competencias; la curricula



nacional es clave para desarrollar y promover el ejercicio educativo, orienta una planificación idónea para la ejecución del PEI, PEA y PCC, así mismo proyecta los instrumentos para el que hacer dentro del centro, para ello, se retoma y amplía en la figura 1.

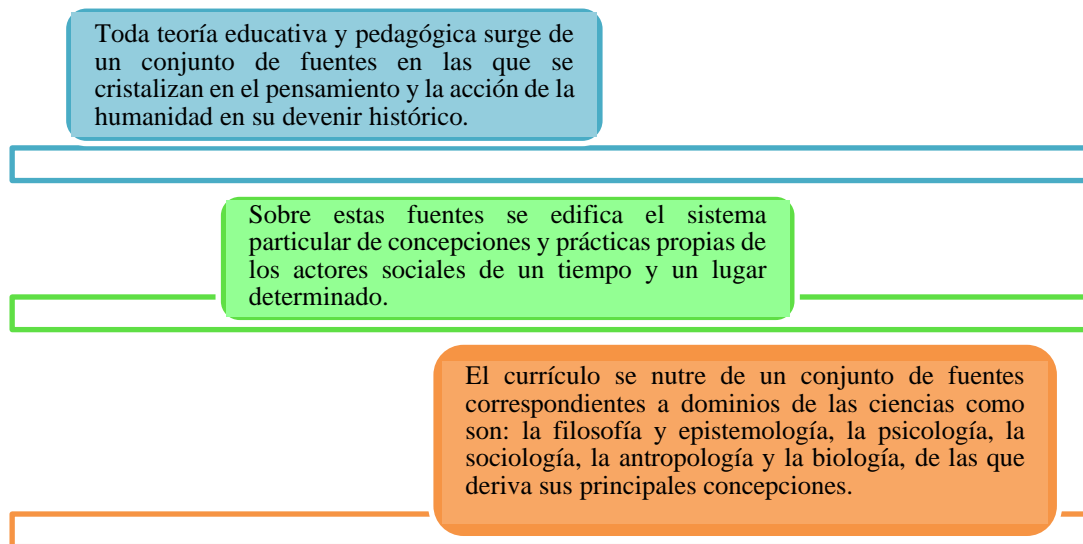


FIGURA 1 Esquema sobre la Planificación Curricular

Fuente: MINED, Fundamentos curriculares de la educación nacional; pág. 13 – 19; 1994

## 8.2.7 Función de los procesos administrativos: planeamiento, ejecución y control.

### 8.2.7.1 Planeamiento escolar.

Toda acción educativa para que sea efectiva debe ser planificada, sobre todo si se desea lograr los objetivos que se propone en el corto, mediano y largo plazo. (Ministerio de Educación , 2008), esto significa que toda acción debe proyectarse en estos tres tiempos y así establecer los pasos para darle impulso a dichos procesos, la planificación nos brinda un paisaje de los que queremos desarrollar, pero este debe ser ejecutado, el planeamiento debe ser previsto en los siguientes tiempos: Proyecto Escolar Institucional (5 años), Proyecto Escolar Anual (1 año), Proyecto Curricular del Centro (1 año), Proyecto de Gestión (PG), tiene acuerdos de la comunidad educativa y va hilvanado al PCC, Proyectos Complementarios (PC), van enmarcados a aquellos proyectos curriculares anexos para el logro de los indicadores educativos y PEA que sirve para la

ejecución de lo planificado año con año, siendo este uno de los instrumentos referentes para el ejercicio de la planificación institucional.

Un centro escolar es un universo de situaciones a desarrollar tales como recursos humanos, materiales y financieros, todos ellos optimizados para ser garantes de logros educativos de la institución, trabajando bajo una tutela administrativa efectiva, con una estructura organizacional basada en los documentos ya vistos anteriormente y vinculados de forma tal que proporcione resultados esperados. El documento 3 de Organización Escolar Efectiva, 2008; muestra los componentes organizacionales, siendo estos:

- ✓ Organización de la comunidad educativa.
- ✓ Organización del año escolar.
- ✓ Organización y mantenimiento preventivo de los espacios físicos.
- ✓ Organización y difusión de mobiliario, equipo y material didáctico.
- ✓ Archivo escolar.
- ✓ Organización del presupuesto anual con base al PEA.
- ✓ Organización de los recreos.
- ✓ Escuela de padres y madres.
- ✓ Entrega de resultados académicos y refuerzos académicos.
- ✓ Organización de la biblioteca escolar.
- ✓ Alimentación escolar.
- ✓ Atención a madres y padres.
- ✓ Orden y limpieza del centro educativo.
- ✓ Organización del aula en el nivel de educación parvularia, educación básica y media.

Con la buena ejecución de estos elementos de organización escolar, se lograrían las buenas prácticas educativas y los objetivos de logros que toda institución tiene que ejecutar como proyección escolar a la comunidad educativa y transformar aquellas realidades económicas y sociales.

### 8.2.7.2 Ejecución y Control de la Calidad Educativa.

En los centros escolares si bien es cierto las decisiones se toman en común acuerdo junto a los diferentes organismos consultivos de la comunidad, el gerente escolar es el responsable de dirigir la organización interna de la escuela. La escuela es como una empresa en donde el líder es el encargado de observar, apreciar, planear y ejecutar las vías por donde la máquina educativa va ir dirigida, se tomará en cuenta todo el que hacer del centro, desde sus cimientos, hasta el culmen de las metas y objetivos, a manera de ejemplo se muestra un mapa de estrategia organizacional. Por ello se extiende el ejercicio gerencial del centro escolar, ver figura 2.

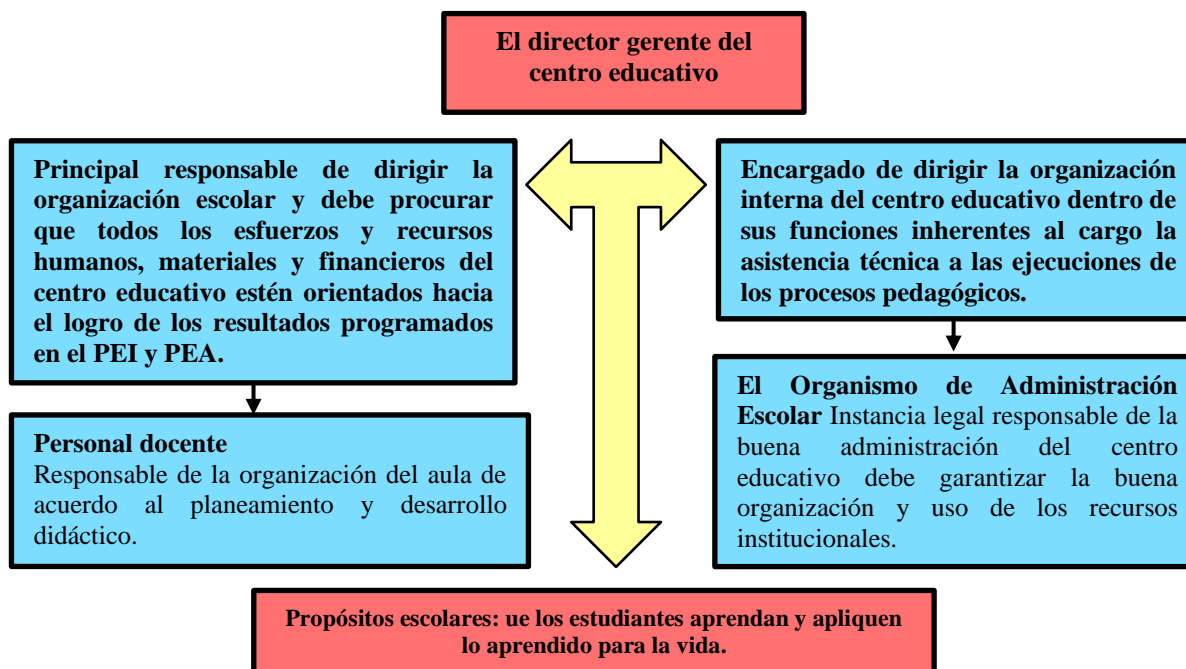


FIGURA 2 Mapa de Organización Escolar  
Fuente: Organización Escolar Efectiva, documento 3; 2008.

### **8.3 Marco legal**

La atención escolar tiene fundamentos legales que establecen el cómo, cuándo y con qué aspectos se brinda la escolarización en una comunidad; el primer referente legal de la educación salvadoreña es la Constitución de la República, el segundo la Ley General de Educación Decreto N° 917 Ministerio de Educación y el tercero la Ley de la Carrera Docente.

#### **8.3.1 Constitución de la República con respecto a la educación.**

La Constitución de la República de El Salvador se refiere a la “educación como un derecho inherente a la persona humana” (República, 1997, p. 55) artículo sumamente significativo y establece que la educación es de vital importancia para el desarrollo del individuo.

#### **8.3.2 Ley General de Educación.**

La matriz legal si bien es cierto es la Constitución de la República, también nace todo un marco lícito que brinda las herramientas para este ejercicio de la educación y tener esa base fundamental que sirve de cimiento para la educación en el país.

Por otra parte, la Ley General de Educación manifiesta en el Título y disposiciones preliminares Capítulo I objeto y alcance de la ley “La educación es un proceso de formación permanente, personal, cívico, moral, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus valores, de sus derechos y de sus deberes”. Si bien es cierto y siendo considerados como un país de tercer mundo por diversas características, la educación y su gran atraso debido a diversos conflictos que han pausado estos procesos, es ahora tiempo de romper esos paradigmas de estancamiento y que los directores escolares sean propulsores y catapultas de la transformación de los pueblos.

El artículo 3 de la Ley General de Educación en sus literales f, g y h expresa el fundamento de las EITP; de igual manera en el artículo 12 de esta ley determina que el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT, 2009) es el responsable de instaurar las normas y mecanismos necesarios para que el sistema educativo coordine y armonice sus modalidades y niveles, así mismo normará lo pertinente para asegurar la calidad, eficiencia y cobertura de la educación. Coordinará con otras instituciones, el proceso permanente de planificación educativa.

De esta manera se puede confirmar que se cuenta con un representativo marco legal y normativo referido al derecho a la educación.

### **8.3.3 Ley de la Carrera Docente.**

Ley de la Carrera Docente con respecto al que hacer de los directores de los centros escolares que dirige, organiza, etc. “El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos”. (Ley, 2016, p. 18)

### **8.3.4 Documento paso a paso para la consolidación de los SI.**

La EITP nace en el Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela”, programa presidencial insignia del quinquenio 2009-2014, que tomando como base el artículo 57 de la Constitución Política, procura impartir en las escuelas una enseñanza esencialmente democrática.

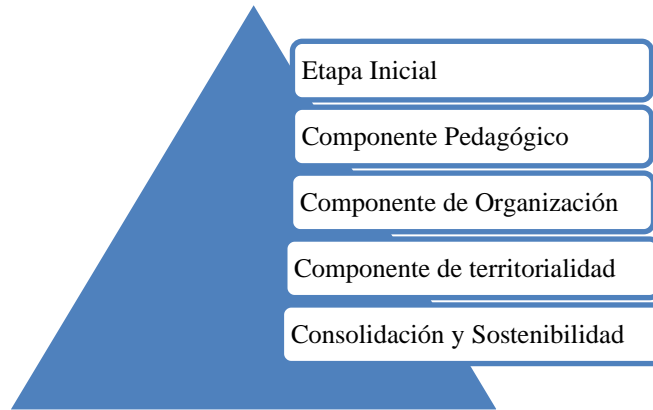
La instrucción debe privilegiar las políticas de inclusión, la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) de entre otros el número cuatro referido a una educación con calidad, en donde las Tecnologías de la Información

y la Comunicación (TIC) sean prioritarias y la formación en competencias ciudadanas una apuesta de toda la comunidad educativa.

El Plan Nacional de Educación en Función de la Nación plasmó en uno de sus ejes estratégicos la creación de un sistema nacional de profesionalización docente. Con este esfuerzo ambas acciones procuran que los centros educativos brinden una educación de calidad e inclusiva.

Las herramientas que se presentan en la diversidad de literatura con respecto a este tema, van dirigidos al desarrollo de una escuela que desde sus cimientos debe establecerse con metas y objetivos directos para el beneficio no solo de un grupo de educandos, esta debe servir para que la educación sea una base para desarrollar toda una comunidad y además para cambiar aquellas estructuras de pensamiento que poseen como sistema principal de pensamiento la exclusión, por ello la escuela debe de tener los siguientes componentes:

1. La infraestructura escolar debe tener espacios integradores para atender las diferencias.
2. La estructura organizacional dentro de la escuela debe ser desarrollada de acuerdo con las habilidades y destrezas de quienes la conforman para así tener un centro escolar inteligente y poder cubrir toda una población con diferentes naturalezas.
3. La familia debe de integrarse al quehacer escolar, para que la escuela sea un agente integrador entre la comunidad.
4. La contextualización de la escuela es importante para el desarrollo científico de la población que se atiende, ya que si bien es cierto el programa educativo es nacional, único y se debe de respetar, es trabajo de los docentes el dosificar y contextualizar de acuerdo con las necesidades del grupo las temáticas a desarrollar. Ver figura 4



*FIGURA 3.* Esquema de Componentes Organizativos de la Creación

Fuente: Resumen Técnico de El Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno, mayo 2014.

### **8.3.5 Los objetivos, estrategias y líneas de acción del Sistema Educativo Nacional.**

El desarrollo escolar va enmarcado al Plan Quinquenal el cual se menciona como referente y que tendrá como agentes participantes a todas las instituciones gubernamentales y de diversos sectores sociales.

El eventual seguimiento ejecuta un sistema de evaluación que tiene como fin observar los indicadores ejecutados, dar cumplimiento a los objetivos del proyecto a la que se le denomina como SETAPLAN, siendo esta la autoridad de planificación.

#### Visión

El Salvador es un país próspero, equitativo, incluyente, solidario y democrático que ofrece oportunidades de buen vivir a toda su población.

Objetivo 1: Dinamizar la economía nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, a las empresas y al país.

Objetivo 2: Desarrollar el potencial humano de la población salvadoreña.

Objetivo 3: Incrementar los niveles de seguridad ciudadana.

En lo que a educación se refiere, el objetivo 2 tiene como enfoque la educación y atiende las siguientes líneas estratégicas de acción:

- Fortalecimiento de la calidad y desempeño del personal docente, así como apoyo pedagógico a estos.
- Rediseñar y fortalecer los planes de formación inicial.
- Ejecutar el programa de actualización y desarrollo de capacidades de los docentes en servicio, enfocado en la comprensión del modelo educativo, las prácticas pedagógicas y el manejo de las tecnologías de información con fines educativos.
- Diseñar e implementar un sistema de supervisión, seguimiento y evaluación de la calidad del desempeño docente.
- Desarrollar un programa de becas y pasantías para docentes, orientado a incentivar la investigación, el pensamiento crítico, la ciencia y la tecnología.

Lo anterior da a conocer el asidero legal de donde emergen los Sistemas Integrados, por tanto, a continuación, se dará a conocer el funcionamiento pedagógico del Sistema Integrado de EITP en El Salvador, su función pedagógica e integradora.

Los Sistemas Integrados funcionan como centros núcleos comunitarios, los cuales se enlazan para planificar de manera conjunta y que brinde amplitud de oportunidades; del 2010-2012, se desarrolla la metodología del Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (SI-EITP), para concretar la educación inclusiva y de calidad. Por ello a continuación, se genera una línea de tiempo que demuestra la evolución del proyecto, ver tabla 3.



Tabla 3  
*Evolución del proyecto de los Sistemas Integrados*

<b>AÑO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2005-2006	Da inicio al modelo de Escuela Inclusiva de tiempo pleno de forma experimental.
2009	Se amplían a grupos vulnerables, es decir a los más excluidos de la sociedad como las madres adolescentes y niños que desarrollan trabajos remunerados, etc.
2010-2011	Esta metodología se expande a 38 centros educativos más, dando inicio a las Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno como tal.
2012	Firma de Acuerdo Ejecutivo No.15-1149, 26 de septiembre de 2012 Constituido el grupo de 60 Escuelas Inclusivas de Tiempo Pleno, se convierten en el formato para la continuidad del proyecto.
2013	Generación del documento “Elementos para el Desarrollo del Modelo Pedagógico del Sistema Educativo Nacional”, presentado por el MINED en el marco del Encuentro Pedagógico Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (9 de abril 2013).

Fuente: (Documento Marco de los Sistemas Integrados 2014).

La EITP es la propuesta para lograr una educación inclusiva, con calidad y pertinencia; constituye la principal política educativa del MINEDUCYT cuya finalidad principal es formar ciudadanos que participen en la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado.

No cabe duda que muchos directores escolares están desarrollando sus funciones de forma empírica, aunque se tienen a las diferentes leyes para el funcionamiento escolar, es importante

recalcar que el MINEDUCYT debe fortalecer los procesos administrativos de los centros escolares en El Salvador y lograr la amplitud en las buenas prácticas de dichos procesos.

La complejidad al momento de liderar grupos de trabajo requiere conocimientos en manejo de personal y muchos administradores escolares utilizan recursos poco viables para lograr el manejo del equipo, ejemplo es el trabajo a través de la fuerza, la matonería, la grosería al llegar al punto de la casi dictadura, por eso el seguimiento a través de los ATP es de vital importancia.

### **8.3.6 De la Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno al Sistema Integrado de Escuela Inclusiva Tiempo Pleno.**

Los Sistemas Integrados de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno son la alternativa educativa transformadora para el mejoramiento de la calidad y equidad educativa.

Se concibe como una estrategia integradora de alcance territorial con un modelo pedagógico pertinente atractivo que genera aprendizajes de calidad.

Esta propuesta educativa es un proceso de transformación gradual y sostenible que redefine la escuela, optimiza recursos mediante su complementariedad, busca asegurar el acceso y permanencia en el sistema e integrar, en una mutua implicación, escuela y comunidad.

Para ello busca generar a nivel local una red de conexión entre un grupo de escuelas, con su correspondiente estructura organizativa-administrativa, que permita contrarrestar los efectos perjudiciales de la fragmentación del sistema, producto de la creación de numerosas escuelas de pequeño tamaño, y por la delegación de la responsabilidad de la planificación a cada escuela sin suficiente acompañamiento y coordinación; y de esa manera, potenciar sus recursos y formularse planes de acción conjunta.

Es una estrategia que centra sus esfuerzos en ordenar centros educativos para complementar servicios educativos y expandir a mayor número de centros educativos de escuela inclusiva. Un Sistema Integrado es una red de centros interconectados entre sí que comparten un territorio.

El Sistema Integrado de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (SIEITP) puede desarrollarse progresivamente con éxito solamente si va acompañado por acciones de sensibilización de las comunidades locales y el involucramiento de los diferentes sectores para ver el tránsito de la escuela actual a la escuela inclusiva que se pretende alcanzar con el modelo pedagógico.

El SI EITP se propone fortalecer el currículo nacional. Las competencias y saberes se profundizan al desarrollarse los contenidos curriculares con el protagonismo de los estudiantes y con el apoyo de las áreas de formación del tiempo extendido. Así mismo está conformado por tres componentes: pedagógico, territorial y organizativo.

Sintetizando el SI EITP pone las condiciones para que las instituciones educativas puedan trabajar de forma flexible, organizada, armoniosa y participativa, a fin de ofrecer a sus estudiantes variadas opciones educativas para el fortalecimiento de aprendizajes significativos y pertinentes en el ámbito académico, formativo y cultural; a la vez que satisface las necesidades e intereses de la comunidad.

### **8.3.7 Marco legal del modelo y su establecimiento educativo SI EITP “Siempre Unidos”.**

El Sistema Integrado “Siempre Unidos” del Cantón Tierra Blanca se constituye con ocho sedes escolares las cuales poseen características similares aunque la creación de éstas presenta diferencias en tamaño y antigüedad como La Gracia 13 de enero la cual surgió a raíz del terremoto de la misma fecha del año 2001, el Complejo Educativo “ Dr. Michael De Witte” fue patrocinada por organizaciones católicas de los Estados Unidos por el año de 1996, de la misma manera el

resto de los centros escolares se iniciaron como modalidad EDUCO a excepción de C.E. Cantón California, C.E. Cantón La Noria y el C.E. Profesor y Doctor Efraín Jovel la cual su fundación data del año 1945, aunque se oficializa en el año 1953 con el nombre de Escuela Rural Mixta Cantón Tierra Blanca.

A partir de la implementación del Plan Social Educativo se socializa la estrategia de Sistemas Integrados de EITP y la Dirección Departamental de Educación de Usulután realiza la organización territorial de los sistemas del municipio de Jiquilisco continuando con la inducción a los diferentes sectores educativos de las comunidades, esta se realizó con el apoyo de FEPADE durante el año 2014.

La Propuesta Pedagógica es el resultado de la consulta a los actores educativos sobre la mejor forma de atención de las necesidades de desarrollo educativo en el territorio y de la caracterización realizada por los equipos docentes y directivos en las sedes escolares del sistema.

La educación debe ser un asegurador al derecho de una formación que vaya acorde a las necesidades del individuo, no importa el entorno al cual pertenezca, lo importante es que reciba una formación y que cumpla con los estándares establecidos por el Ministerio de Educación para el desarrollo de sus habilidades y destrezas, esto es un gran desafío para la educación en El Salvador ya que la formación de los docentes no va orientada a cumplir con estas necesidades de personas o con capacidades especiales, que como todo salvadoreño tiene el derecho a la educación; ejemplo de ello son:

- Personas con discapacidad.
- Personas en contexto de encierro.
- Adultos mayores iletrados, etc.

La educación inclusiva es una estrategia creada para facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje creando metas en común y así lograr eliminar la exclusión social, creando una sociedad justa ofreciendo a todas las personas con o sin dificultades a que aprendan juntos realizando un tratamiento equitativo. En el país el concepto de educación hace referencia a potenciar las capacidades y habilidades que el estudiante posee y así generar una transformación social con una perspectiva que engloba y enmarca la productividad ciudadana, llevando la educación más allá de las escuelas, convirtiéndolo en una acción de capacidades sociales que generen convivencia social entre comunidades.

Esta educación inclusiva tiene que ver con los logros en los aprendizajes y a la vez relacionados con los sistemas de enseñanza.

El enfoque de la educación inclusiva hace énfasis en la persona humana orientada a la diversidad eliminando barreras institucionales, pedagógicas, culturales y curriculares generando ambientes basados en el respeto, comprensión y protección a la diversidad.

## **8.4 Marco teórico contextual**

### **8.4.1 Marco socioeconómico.**

En este apartado se hace referencia a la siguiente pregunta ¿a más estudio, mejor futuro económico o mejores oportunidades laborales? Se podría pretender que sí, sin embargo para que esto sea una realidad y no solo una expectativa, los gobiernos deben trabajar en políticas económicas que generen un banco laboral para las diferentes carreras y propiciar una abanico de oportunidades académicas que cubran las necesidades laborales, esto es como un juego de reciprocidades, se podría decir que las propuestas educativas en gran medida, obedecen a los servicios financieros del país, por ejemplo: la tecnificación de la educación produce profesionales a corto plazo, pero con una mano de obra más barata que la de un estudio más prolongado como

una licenciatura, ingeniería, doctorado, etc., y la empresa en lugar de contratar un ingeniero, se inclina para bajar sus costos de inversión de recursos en la contratación de un técnico, suena injusto y mezquino, pero es una realidad que se vive en el mercado laboral y que cada gobierno debería de incluir una solución adecuada a políticas salariales.

La Organización de la Naciones Unidas en El Salvador, tiene 5 áreas de cooperación establecidas por el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) para el período 2016-2020: a) bienes y servicios básicos, b) trabajo decente y medios de vida, c) gobernabilidad, d) resiliencia, y e) entornos seguros y convivencia (ONU, 2020) como estrategia para mejorar conflictos sociales y de violencia que envuelve al país y que en gran medida, afecta a la escolarización de las comunidades especialmente, las que se encuentran en gran riesgo social, ya que uno de sus objetivos de desarrollo es la educación de calidad.

El gobierno del El Salvador 2020 con su Plan Control Territorial, pretende generar un país más seguro y minimizar las fuentes de contaminación criminal en el territorio salvadoreño, a su vez generaría un clima de tranquilidad que llega hasta los centros escolares, que muchas veces, se ven tocados debido a la invasión de las pandillas en territorio escolar, la violencia contra la mujer y la niña, los asesinatos y las extorciones, haciendo que la inversión en nuestro país vaya en decadencia generando cierre de negocios o migración.

Para el conjunto escolar, es importante convertir los espacios educativos en oportunidades de contrarrestar las influencias a pertenecer a bandas delincuenciales y para ello, toda la comunidad educativa debe estar unísona con las necesidades de todo su entorno y es aquí en donde el Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” , programa presidencial insignia del quinquenio 2009-2014 ve como necesidad la integración y vinculación de varios centros escolares en una célula de

trabajo que mejore estos aspectos mencionados, brindando una amplitud y cobertura de oportunidades que mejoren las debilidades del marco social de cada educando.

La zona geográfica del Sistema Integrado tiene una población bastante numerosa, la cual experimentó un fuerte crecimiento después de la firma de los Acuerdos de Paz que dieron fin a la guerra civil que vivió nuestro país y obviamente de la desmovilización de los grupos armados que protagonizaron la guerra en la década de los años 1980 a 1990. Los diferentes cantones, caseríos y comunidades poseen los servicios de luz eléctrica, agua potable, carreteras, servicio de transporte público terrestre, caminos en condiciones bastantes favorables que facilitan el desplazamiento, permiten dinamizar la economía así como la conectividad entre comunidades; ECOS de salud comunitarios los cuales hacen acercamientos con otras zonas significativamente distantes a las sedes establecidas lo que conlleva a que los cuadros de vacunación por ejemplo se ejecuten con una muy buena cobertura, transformándose en acciones que protegen a la población infantil y adulto mayor de manera especial; instituciones educativas que velan y promueven el derecho a la educación de toda la población, colaborando con el fomento de los valores que se inculcan en el centro escolar y cimentando el perfil de competencias ciudadanas indispensables para la convivencia del ser humano; una pluralidad de organizaciones comunitarias que desde el seno de cada comunidad gestionan apoyos y alianzas con instituciones públicas, privadas, ONG'S de diversas índoles que acompañan y brindan ayudas a todas las comunidades; espacios de zonas verdes para el sano esparcimiento de los habitantes (canchas de futbol) así como infraestructuras de interés comunitarios (casas comunales, centros pastorales, etc.), que ejercen una acción clave para ser puntos de encuentros de cada comunidad; una diversidad de iglesias cristianas de diferentes denominaciones que enriquecen los valores espirituales de las familias y que junto a esa labor también desarrollan proyectos de asistencia social a las familias.

También se cuenta con una adecuada presencia de autoridades de la Policía Nacional Civil que permite a las comunidades mantenerse en ambientes relativamente tranquilos.

Es necesario hacer notar que toda el área geográfica del Sistema Integrado goza de una fuerte presencia de organizaciones de ayuda como Cruz Roja Internacional, CIAZO, PROCARES, CDI, TALAPO, CONTEXTO, VISION MUNDIAL, SAVE THE CHILDREN, EDUCO, Asociación Mangle, Coordinadora del bajo Lempa, etc., las cuales contribuyen a la organización de las comunidades lo que les permite con el paso de los años, mejorar sus condiciones de vida y resiliencia ante los diferentes fenómenos naturales que azotan las comunidades. El proceso aún inconcluso de desarrollo de los cantones, caseríos, comunidades es testimonio fiel de la organización, unión y lucha comunitaria, tanto así que el Sistema Integrado cuenta con atención en educación desde la concepción( Nivel de Educación Inicial) hasta el bachillerato, el cual es ofrecido por un Instituto Nacional y por un Complejo Educativo que ofrecen los servicios educativos en áreas productivas propias de la zona como son las actividades de la agricultura y acuicultura con fuerte presencia en el territorio.

La zona posee una muy fuerte dinámica económica lo que no se puede considerar como un aspecto generalizado, pero que cuenta con notable despegue económico. Las actividades económicas que se encuentran en la zona del Sistema Integrado, que es de hacer notar es rural, pero que cuenta con sus propias áreas urbanas, son de manera pujante la agricultura (maíz, sorgo, pipián, etc.), la ganadería, la acuicultura, las salineras, el comercio, fábrica, tiendas, entre otras.

Mención especial requiere el hecho de que el área geográfica en su zona sur cuenta con un alto potencial para la industria del turismo debido a que limita con la Bahía de Jiquilisco haciéndose necesaria la inversión en ese ámbito, lo que permitiría un mayor desarrollo económico.



Resulta necesario exponer que las zonas se encuentran bien identificadas para desarrollar sus propias actividades económicas según las características del terreno en que la población habita. Semejantes aspectos positivos enunciados no eliminan, como es lo normal en la sociedad salvadoreña, el significativo porcentaje de familias que carecen de una parcela para trabajar, de capital económico para emprender una iniciativa productiva y que para generar ingresos no tienen otra alternativa que vender su fuerza de trabajo o crear un pequeño negocio, con ingresos que nada más les permite cubrir lo necesario de la canasta básica, sin atender las áreas de vivienda, salud, educación, entre otras de manera digna (pobreza). Un buen número de familias reciben remesas del exterior, casi en su totalidad de los Estados Unidos de América, lo cual les da las posibilidades de tener una vida más cómoda.

La organización en cooperativas, ha permitido gestionar con otras instituciones recursos económicos para tecnificar la producción en sus actividades propias, proporcionando esas iniciativas ingreso de más capital que benefician a los socios y por ende a cada una de sus familias.

#### **8.4.2 Marco político.**

La política educativa tiene como marco de referencia asegurar el ajuste entre las necesidades sociales de la educación y las prestaciones del sistema educativo país (Tesis sobre Políticas Educativas UES, 2009 p.16) la formación sistemática de la población debe estar organizada bajo la tutela de agentes que intervengan de forma positiva para asegurar una educación justa y acorde a las necesidades de la nación. Si bien es cierto el Estado está a cargo de forma mayoritaria en proveer proyectos educativos que cumplan los objetivos de quinquenio estas organizaciones velan para asegurar que esto se cumpla, por ello, es importante generar una evaluación que evidencie y

mida si existen avances o no, de acuerdo a lo anterior, se mostraran a continuación una muestra de los resultados de la prueba PAES en la última década, ver figura 5.

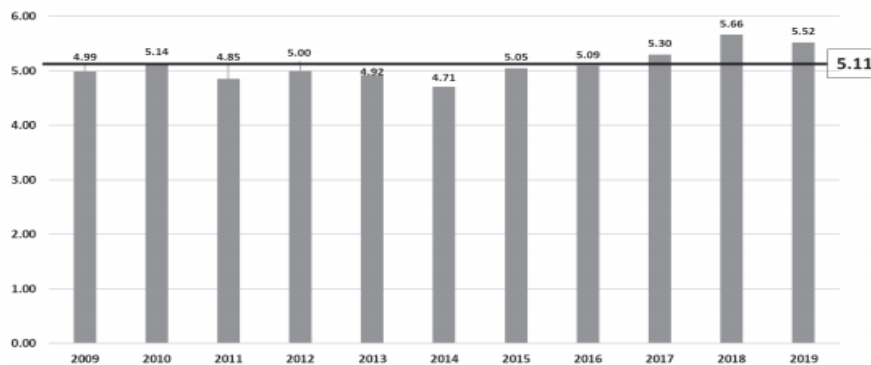


FIGURA 5 Resultados de la Prueba PAES

Fuente: MINEDUCYT, pág. 9, 2019

Cabe mencionar sobre la importancia de conocer los fines de la educación salvadoreña que se encuentran como Los fines de la Educación de acuerdo al DECRETO N° 917, de la Asamblea Legislativa salvadoreña en su CAPITULO II; Art. 2.- La Educación Nacional deberá alcanzar los fines que al respecto señala la Constitución de la República:

- a) Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social;
- b) Contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana;
- c) Inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes;
- d) Combatir todo espíritu de intolerancia y de odio;
- e) Conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y
- f) Propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

El ser humano es un individuo biopsicosocial, y esto se muestra en la lectura anterior, por ende, su contexto influye de forma directa con su desarrollo escolar realzando la importancia que los directores escolares basen sus metas en ello.

Todo proceso educativo obedece a una línea de trabajo y para que el director escolar ejecute, se suscribe a un proyecto escolar que proviene de las necesidades estatales en curso, llamado QUINQUENIO, cabe mencionar que uno de los momentos más cruciales en la educación nacional fue la de 1967-1972; y se le conoce como «reforma educativa del 68», sobre todo por ser un periodo signado por una alta tensión política, que en el ámbito de la educación se reflejó formalmente en el conflicto entre el magisterio y el Gobierno de El Salvador, situación que da origen a diversas demandas magisteriales generando la huelga de 1967 prolongada hasta inicio de 1968 (Edgar Ventura, Revista de humanidades y ciencias sociales, p. 114, 2011), situación importante ya que el magisterio se convierte en un agente protagónico de las demandas de los derechos humanos y sociales del país.

La ubicación política del Sistema Integrado N° 6 "Siempre Unidos" está compuesta a partir de los 2 kilómetros hacia los rumbos poniente y sur de la zona urbana del Cantón Tierra Blanca (cantones; La Noria, California, San Judas y Salinas del Potrero) , debido a la desmovilización de los grupos armados que se enfrentaron en la guerra civil y que finalizó el 16 de enero de 1992, esas áreas geográficas se fueron poblando en su mayoría por personas que participaron en ambos ejércitos, ya que fueron beneficiarios de los diferentes programas de reinserción a la vida civil otorgado a este sector de la población. Ante ello en las zonas mencionadas anteriormente fueron asentadas personas que fueron miembros del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (específicamente de la fracción del ERP, Brigada Rafael Arce Zablah), Fuerza Armada de El Salvador, Policía Nacional, Policía de Hacienda, Guardia Nacional o de las Defensas Civiles. La ideología política desde el período de asentamiento comunitario hasta la finalización de la primera década del año dos mil estaba muy bien identificada y era consecuente a las organizaciones de donde procedían. Sin embargo, como toda sociedad en constante evolución ideológica, durante la

segunda década del año dos mil las opciones políticas preferidas por los habitantes han venido fluctuando. Mención especial requiere la Comunidad la Gracia del 13 de Enero ubicada en el sector norponiente de la zona urbana del Cantón Tierra Blanca debido a que esta surgió a raíz del terremoto de la misma fecha del año 2001 y que su realidad política se manifiesta de manera más pluralista.

## **9. Metodología de la investigación**

Este apartado traza la estructura metodológica que orienta y describe la forma y pasos para llevar a cabo la investigación, especificando las actividades necesarias para cada parte del estudio. El uso de métodos y técnicas en la investigación, da como resultado una mayor comprensión en la realización de la misma. Para ello se plantean a continuación:

### **9.1 Método de investigación: Mixto.**

El método empleado en el estudio acerca del papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, es el enfoque mixto de investigación, que implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en el mismo estudio para responder al planteamiento del problema.

Los métodos mixtos representan 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 producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández Sampiere, 2014, p. 534)

Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo para poder involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa con el fin de lograr una perspectiva más precisa, dando más confianza en que los resultados son fieles y fidedignos de lo que ocurre con el fenómeno estudiado.

### **9.1.1 Tipo de investigación.**

Con el propósito de buscar respuesta al estudio y a los objetivos trazados se establece emplear el tipo de investigación descriptivo, ya que se busca el descubrimiento de relaciones entre las variables, pero sin llegar al establecimiento de las relaciones causales entre ellas y describir el comportamiento del fenómeno en estudio.

Sampieri (2014) afirma:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92)

De tal forma que la investigación describa, comprenda e interprete el fenómeno, desde la perspectiva y las experiencias de los participantes del estudio en relación con su contexto.

Algunas veces, una investigación puede caracterizarse como básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, pero no situarse únicamente como tal. Esto es, aunque un estudio sea en esencia exploratorio, contendrá elementos descriptivos; o bien, un estudio correlacional incluirá componentes descriptivos, y lo mismo ocurre con los demás alcances.

(Sampieri, 2014, p. 96)

Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo.

La investigación del estudio fue descriptiva, pues se analizaron de forma precisa las características de la variable de estudio. Esto significa que se llevó a cabo un diagnóstico basado en herramientas de investigación acordes a la necesidad de recolección de datos para el desarrollo del trabajo. Estas herramientas fueron: la entrevista y la encuesta. Los datos arrojados por estas herramientas proporcionaron parte de la información necesaria para plantear una solución adecuada al proyecto de investigación.

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de investigación se realizó bajo un contexto no experimental transversal, debido a que se recolectaron datos en un tiempo determinado sin intervenir en el ambiente en que se desarrollan los directores de los centros escolares, por lo que no hubo manipulación de variables. Sampieri (2008) señala. “Investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

Los directores son observados en su ambiente natural, en el contexto donde desempeñan su papel de líder administrativo.

### **9.1.2 Enfoque de investigación.**

El enfoque abordado en la investigación es el mixto: cualitativo y cuantitativo.

Cualitativo: dada la característica del fenómeno en investigación permite un abordaje descriptivo.

Cuantitativo: permitirá unificar y analizar los datos numéricos sobre las variables previamente determinadas de forma estadística.

Al mismo tiempo que se estudia la relación entre los elementos que han sido cuantificados, facilitando la interpretación de los resultados. Es decir, se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos y la interpretación es producto de toda la información en su conjunto.

Las etapas del estudio en las que se integran los enfoques cuantitativo y cualitativo son principalmente: el planteamiento del problema, el diseño de investigación, el muestreo, la recolección de los datos, los procedimientos de análisis y/o interpretación de los resultados.

## **9.2 Describir**

La recopilación de la información condujo al equipo investigador a plantear instrumentos para la recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Para ambos procesos, las técnicas de recolección de los datos en la investigación cuantitativa: con la técnica de la encuesta y como instrumento cuestionarios cerrados, dando la oportunidad de un comentario o explicación en algunas preguntas. En el estudio cualitativo: la técnica de la entrevista, utilizando como instrumento cuestionarios abiertos a través de sesiones virtuales con el fin de realizar el abordaje metodológico con la población seleccionada para el estudio.

Dicho proceso metodológico orientado a la recolección de información a través de entrevistas y encuestas de manera virtual utilizando las diversas plataformas electrónicas de fácil acceso para los directores, docentes, padres de familia y estudiantes de los centros escolares seleccionados para la investigación, todo esto para facilitar y obtener una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno en estudio.

### **9.2.1 Lugar.**

La investigación se realizó en el Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután, ubicado geográficamente en el sector poniente de la ciudad de Jiquilisco y el cual está integrado por siete Centros Escolares y un Complejo Educativo, siendo estos: C. E. “Profesor y Doctor Efraín Jovel” ubicado en la zona urbana del Cantón Tierra Blanca a 13.9 kilómetros al poniente de la ciudad de Jiquilisco; Complejo Educativo Dr. Michael De Witte, ubicado en el Caserío Puertas Chachas, Cantón California, a 6 kilómetros y medio al sur de la zona urbana del Cantón Tierra Blanca, carretera ruta camaronera; C.E Cantón la Noria situado en el Cantón La Noria, a 1 kilómetro al poniente de la zona urbana del Cantón Tierra Blanca; C.E Salinas del Potrero situado en el Cantón Salinas del Potrero, a 12 kilómetros al sur poniente de la zona urbana del Cantón Tierra y a 500 metros antes de la Bahía de Jiquilisco; C.E Cantón California el cual se halla en el Cantón California, a 1 kilómetro y medio de la zona urbana del Cantón Tierra Blanca, carretera ruta camaronera; C.E Cantón San Judas que se encuentra en el Cantón San Judas, a 2 kilómetros al sur-poniente de la zona urbana del Cantón Tierra Blanca; C.E Cantón La Salvadoreña que se encuentra en el Caserío La Salvadoreña, Cantón Salinas del Potrero, a 14 kilómetros al sur de la zona urbana del Cantón Tierra Blanca y a 400 metros antes de la Bahía de Jiquilisco y finalmente C.E. Comunidad La Gracia del 13 de Enero, situado en la comunidad La Gracia, Cantón Tierra Blanca, desvío 3 calles sobre el kilómetro 93 Carretera Litoral, 600 metros al norte de la carretera.

En la siguiente tabla se presenta la ubicación detallada de cada centro escolar.



Tabla 4

*Dirección de los centros escolares que integran el Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”*

INSTITUCIÓN	DIRECCIÓN
C. E “Profesor y Doctor Efraín Jovel”	Cantón Tierra Blanca, costado oriente de la cancha de futbol de la comunidad. Se encuentra a 13.9 kilómetros de la ciudad de Jiquilisco.
Complejo Educativo Dr. Michael De Witte	Caserío Puertas Chachas, Cantón California. Punto de referencia: a 6 kilómetros y medio al sur de la zona urbana del Cantón Tierra Blanca, carretera ruta camaronera.
C.E Cantón la Noria	Cantón La Noria. Punto de referencia: a 1 kilómetro al poniente de la zona urbana del Cantón Tierra Blanca.
C.E Salinas del Potrero	Cantón Salinas del Potrero. Punto de referencia: a 12 kilómetros al sur poniente de la zona urbana del Cantón Tierra y a 500 metros antes de la Bahía de Jiquilisco
C.E Cantón California	Cantón California. Punto de referencia: a 1 kilómetro y medio de la zona urbana del Cantón Tierra Blanca, carretera ruta camaronera.
C.E Cantón San Judas	Cantón San Judas. Punto de referencia: a 2 kilómetros al sur-poniente de la zona urbana Del Cantón Tierra Blanca.
C.E Cantón La Salvadoreña	Caserío La Salvadoreña, Cantón Salinas del Potrero. Punto de referencia: a 14 kilómetros al sur de la zona urbana del Cantón Tierra Blanca y a 400 metros antes de la Bahía de Jiquilisco.
C.E. Comunidad La Gracia del 13 de Enero	Comunidad La Gracia, Cantón Tierra Blanca, desvío 3 calles sobre el kilómetro 93 Carretera Litoral, 600 metros al norte.

Fuente: Información proporcionada por los directores de cada centro escolar.

### 9.2.2 Actores.

El estudio se llevó a cabo con la comunidad educativa que pertenecen a los ocho centros escolares que constituyen el Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, en los niveles de segundo ciclo, tercer ciclo y educación media, ellos son:

- Directores: 8.
- Subdirectores: 2.

- Docentes: 66.
- Estudiantes: 303. Desde 6° grado hasta bachillerato, en un rango de edades de 12 años en adelante.
- Padres de familia: 269. De todos los niveles educativos.
- Una Asistente Técnico Pedagógico. Para completar el estudio.

### **9.2.3 Población y muestra de la investigación.**

#### **POBLACIÓN.**

Cuando se ha estipulado el marco muestral que se quiere estudiar y del cual se extraerá la muestra, lo que sigue es delimitar la población y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Lepkowski, 2008, p. 174).

Para delimitar la población se consideró la ubicación geográfica del departamento de Usulután, municipio de Jiquilisco, donde se localiza el Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos” del Cantón Tierra Blanca formado por ocho sedes escolares. La población objeto de estudio de la investigación está constituida por la comunidad educativa (directores, subdirectores, docentes, estudiantes y padres de familia) inmersa en estos centros escolares.

Haciendo una población total de 648 personas de la comunidad educativa que participan en el estudio, al cual se considera un margen de error del cinco por ciento, por disposiciones de la fórmula a aplicar.

A continuación, se presenta en una tabla los datos de la población.

Tabla 5

*Población de la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”*

POBLACIÓN TOTAL		
N°	(Comunidad Educativa)	POBLACIÓN
1	Directores	8
2	Subdirectores	2
3	Docentes	66
4	Estudiantes	303
5	Padres de familia	269
	<b>TOTAL</b>	<b>648</b>

Fuente: Información proporcionada por los directores de cada centro escolar.

Ya que la investigación es de tipo descriptivo para obtener la muestra se utilizó la fórmula probabilística, la cual se obtuvo a través de la fórmula estadística para población finita, con el nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

#### MUESTRA.

La muestra es una parte representativa de la población de la comunidad educativa seleccionada para efectuar el estudio y con ella garantizar los instrumentos diseñados hacia la recolección de información.

Por consiguiente, se establece utilizar el tipo de muestreo estratificado, el cual consiste en dividir la población bajo estudio en distintos subgrupos o estratos. Es entonces cuando se obtiene una muestra probabilística estratificada “Muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández Sampieri, 2014, p.181). El nombre nos dice que será probabilística y que se considerarán segmentos o grupos de la población, o lo que es igual: estratos.

Este muestreo en el que la comunidad educativa de los centros escolares se dividió en estratos llamados: directores, subdirectores, docentes, estudiantes y padres de familia y se selecciona una muestra para cada uno.

### Fórmula para calcular muestra probabilística:

$$n = \frac{z^2(P)(Q)(N)}{(N - 1) E^2 + Z^2(P)(Q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (1.96)

P = Probabilidad de éxito (0.5)

Q = Probabilidad de error (0.5)

N = Tamaño de la población (648)

E = Margen de error (0.05)

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(648)}{(648 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(648)}{(647)(0.0025) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{622.3392}{1.6175 + 0.9604}$$

$$n = \frac{622.3392}{2.5779}$$

$$n = 241.4132 \approx 241$$

La muestra indica que 241 es el número de personas de la comunidad educativa a encuestar. Con quienes se trabajará recolectando información referida al estudio; con un nivel de confianza del 95%, a un margen de error del 5%.

### Muestreo estratificado: afijación proporción.

Contemplando que la muestra probabilística incluye a toda la comunidad educativa de los ocho centros escolares en estudio con características específicas; de la cual surgirán los estratos. Para dicha distribución-reparto de las muestras se denomina afijación; para la cual se considera la afijación proporcional; es decir, que la distribución se hará de acuerdo con el tamaño relativo de cada estrato y los miembros de cada uno de estos estratos deben ser distintos para que todos tengan la misma oportunidad de ser seleccionados. Una vez estratificada la población, se selecciona al azar los sujetos o individuos finales de cada uno de los estratos de forma proporcional, conformando de esta manera la muestra estadística. Ver tabla 6.

Tabla 6

*Muestra por cada uno de los estratos de los centros escolares*

N°	ESTRATO (Comunidad Educativa)	Población	Muestra estratificada	Tamaño de Muestra
1	Directores	8	1%	3
2	Subdirectores	2	1%	1
3	Docentes	66	24%	24
4	Estudiantes	303	47%	113
5	Padres de familia	269	41%	100
	<b>TOTAL</b>	<b>648</b>	<b>100%</b>	<b>241</b>

Fuente: Tabla elaboración propia, basada en la matrícula de centros escolares proporcionados por Registro Académico del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”.

\*Nota: la tabla representa el tamaño de las unidades de muestra para cada estrato de la comunidad educativa.

Para obtener la muestra estratificada se dividió la población de cada estrato entre la población total.

$$ni = \frac{Ni}{N} * \% \quad \text{Muestra estratificada}$$

En donde:

Ni = Población de estrato

N = Población total

Sustituyendo en la fórmula se tiene:

$$\text{Directores: } \frac{8}{648} \times 100 = 1\% \quad \text{Subdirectores: } \frac{2}{648} \times 100 = 1\% \quad \text{Docentes: } \frac{66}{648} \times 100 = 24\%$$

$$\text{Estudiantes: } \frac{303}{648} \times 100 = 47\% \quad \text{Padres de familia: } \frac{269}{648} \times 100 = 41\%$$

A fin de calcular el tamaño de la muestra de cada estrato se procedió de la siguiente manera:

Se dividió el tamaño de la muestra  $n/N$  y este resultado se multiplicó por la población de estrato, con la fórmula siguiente:

$$\frac{n}{N} \times Ni = \text{Muestra por estrato}$$

Donde:

n = Muestra

N = Población

Ni = Población de estrato

Procedimiento para obtener la muestra por estratos:

$$\text{Directores: } \frac{241}{648} \times 8 = 2.97 \approx 3$$

$$\text{Subdirectores: } \frac{241}{648} \times 2 = 0.74 \approx 1$$

$$\text{Docentes: } \frac{241}{648} \times 66 = 24.54 \approx 24$$

$$\text{Estudiantes: } \frac{241}{648} \times 303 = 112.68 \approx 113$$

$$\text{Padres de familia: } \frac{241}{648} \times 269 = 100.04 \approx 100$$

Para el tipo de muestreo estratificado; se requiere una muestra por estratos (tamaño de las unidades de muestra), es decir a cuantos de cada estrato es necesario aplicarles la encuesta, una vez calculado el tamaño de la muestra es cuando se calcula el tamaño de la subpoblación o estrato.

El proceso es calcular el coeficiente, es decir, el tamaño de la muestra entre la población y luego multiplicar el coeficiente por el total de cada uno de los estratos. Lo cual, al realizar la suma de todas las unidades de muestra, dará como resultado el tamaño de la muestra probabilística. Por tanto, se observa como resultado cada una de las unidades de muestras para todos los estratos de la comunidad educativa de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, lo que permitió distribuir el cuestionario como instrumento elaborado a fin de recabar la información requerida para llevar a cabo el estudio.

De manera que las unidades de muestra son: 3 directores, 1 subdirector, 24 docentes, 113 estudiantes y 100 padres de familia.

Para la distribución de la muestra que representa a los estudiantes, esta fué de carácter selectivo. Teniendo como primera limitante el acceso a internet, debido a la señal por la zona donde residen. El instrumento de recolección de información se aplicó a nivel de segundo ciclo (6° grado), tercer ciclo y educación media ya que se considera el rango de edades de 12 años en adelante estimado por las Naciones Unidas como menor de edad.

La muestra ha sido distribuida en los centros escolares en los que se contemplan dichos niveles: C. E “Profesor y Doctor Efraín Jovel”, Complejo Educativo Dr. Michael De Witte, C. E. Cantón la Noria, C. E. Salinas del Potrero, C.E. Cantón California, C. E. Cantón San Judas y C. E. Comunidad La Gracia del 13 de enero.

De acuerdo con la LEY DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA (LEPINA), en el Art. 3, para los efectos de esta ley, define que niña o niño es toda persona desde el instante mismo de la concepción hasta los 12 años cumplidos. Por lo que en el C. E. Cantón La Salvadoreña no se aplicó muestra a los estudiantes, debido a que su nivel académico que atiende es hasta cuarto grado, considerando que en este nivel los estudiantes tienen una edad de 10 años y

que el estudio se realizó desde sexto grado en adelante; es por ello que los padres de familia de este sector fueron entrevistados y dicha información integrada al estudio. Para ello se tomó como referencia los listados de los estudiantes de cada centro escolar y se realizó el sorteo selectivo, con la limitante que muchos estudiantes, no están activos en la continuidad educativa por no contar con un teléfono inteligente y eso se convirtió en otra limitante de este estudio.

Con respecto a la asignación de la muestra: padres de familia, de igual manera de carácter selectivo, a raíz de que hay padres que no están presentes en la continuidad del proceso educativo por la difícil situación actual, por lo que se convierte en otra limitante.

Pero han sido detectados los padres que están activos con sus hijos en la continuidad educativa, para lo cual se facilita la distribución del instrumento de recolección para este estrato en estudio.

#### **9.2.4 Técnica e instrumentos.**

A continuación se plantean las técnicas de investigación e instrumentos utilizados en el abordaje y estudio del fenómeno, que permitió al equipo investigador realizar la recolección de la información, examinar, analizar y exponer la información que se encuentre de los diferentes estratos, tal como lo plantea el tema de la investigación, llámense estrato: director, subdirector, docentes, padres de familia y estudiantes, por cada uno se les aplicó instrumentos variados, con el fin de obtener resultados confiables para el estudio.

#### **TÉCNICAS.**

La investigación emprendida por el equipo fué descriptiva, obteniendo datos cualitativos y cuantitativos para el análisis, interpretación y descripción del fenómeno investigado.

Método cuantitativo: se realizó análisis e interpretación de datos estadísticos.



Método cualitativo: permitió realizar la descripción del fenómeno en investigación, el papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

Para la recolección de la información, se tuvo como base primordial dos entrevistas: la primera dirigida a los directores de los centros escolares, elaborada con preguntas multidireccionales a las cuales dieron dar respuesta a través de un panel forum, el procedimiento aplicado fué: el moderador inició el panel presentando a los miembros del equipo, anunció el tema y el objetivo; la dinámica para responder a las preguntas fué una o dos participaciones por director por cada pregunta, enseguida se presentó la interrogante que abrió el forum tanto para entrevistados como entrevistadores, dinamizándose la participación, con las interrogantes expuestas obteniéndose la postura de cada uno de ellos, se describió su papel profesional, se recogieron sus opiniones, como el punto de vista de los demás; se explicó la vivencia de la administración y el liderazgo ejercido e influenciado en la comunidad educativa. Finalmente, el moderador pidió a los miembros que expresaran sus conclusiones de manera argumentativa.

La segunda entrevista orientada a la Asistente Técnico Pedagógico responsable del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, la cual se abordó por medio de un foro para conversar y de manera dialogada dió respuesta a cada una de las preguntas elaboradas previamente referidas al tema, la misma estuvo conducida por un moderador; este tuvo como funciones: anunciar el tema y el objetivo de discusión, presentar a los analistas, conceder la palabra a los miembros del foro, al terminar la discusión de los panelistas cerró el panel. La dinámica consistió en animar a la entrevistada a participar amigablemente, desde el momento en que se expuso cada una de las preguntas preparadas que permitió que la entrevista fuera realizada en un ambiente positivo.

Así mismo, tiene como prioridad realizar una encuesta con preguntas cerradas, cualitativa y cuantitativamente que trazan los objetivos específicos que se están estudiando.

## INSTRUMENTOS.

**Entrevista.** Las cuales son aplicadas a directores del Sistema Integrado. Para tal ejercicio se llevó a cabo dos actividades.

1. Presentación del proyecto de investigación de forma virtual, a través de la plataforma virtual Google Meet; generando un Link para enlazar la sesión, utilizando como instrumento un cuestionario, que en su contenido tuvo 9 interrogantes abiertas relacionadas con el estudio en cuestión apuntadas no solo en una dirección, sino a una inducción de la temática, el tiempo fué de 60 minutos.
2. La segunda actividad con fines de recolección de la información, se aplicó por medio de una encuesta, empleando el cuestionario digital por Google Form y generando un link el cual fué compartido por WhatsApp a cada uno directores del Sistema relacionado con el estudio.

Para Asistencia Técnico Pedagógica. Se propició una entrevista con un cuestionario de 10 preguntas abiertas, incluyendo las generalidades; se abrió un foro de discusión sobre siete puntos a través de la plataforma Meet, fue generado un link el cual se le envió vía WhatsApp con el que pudo conectarse y se llevó a cabo la sesión, la cual duró 45 minutos. Esta técnica permitió recabar información en función del rol que desempeña, expuso su opinión y percepción sobre el tema que se discutió y lo compartido por ella ha sido fundamental para la formulación de conclusiones del presente estudio.

**Encuesta.** Este estudio fué basado principalmente en una encuesta a la comunidad educativa como vía principal, siendo administrada a:

- Directores, subdirectores, docentes, padres de familia y estudiantes de los centros escolares del Sistema Integrado. Utilizando como instrumento el cuestionario compuesto por 16 preguntas cerradas con opción a comentario o explicación.

A fin de llevar a cabo dicha técnica se generó un link, que les fue enviado para que respondieran al formulario, con el propósito de recopilar la información, para dicho cometido se usó como herramienta Google Form para la elaboración de los diferentes cuestionarios.

Teniendo en cuenta que la emergencia de la pandemia del COVID-19, ocasionó la suspensión de las clases presenciales en todos los niveles lo que condujo al cierre de las escuelas a nivel nacional. Además de la restricción de la movilización de personas y la suspensión del transporte público, lo que impidió realizar la aplicación de los instrumentos de manera presencial.

#### **9.2.5 Procedimiento y procesamiento de la recolección de datos.**

Para la recolección y procesamiento de la información se llevó a cabo el siguiente proceso:

1. Selección de la muestra. En primer lugar, conociendo el total de la población se calculó la fórmula probabilística a fin de obtener la muestra de toda la comunidad educativa, la cual arrojó un resultado de 241.

Posteriormente se dividió la comunidad educativa en diferentes estratos, para tal efecto se realizó el muestreo estratificado por medio del cálculo de las fórmulas establecidas para ello. Finalmente se aplicó la tercera fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra para cada uno de los estratos de la comunidad educativa; dando como resultado: directores 3, subdirectores 1, docentes 24, estudiantes 113 y padres de familia 100.

Esto fue posible gracias a las estadísticas proporcionados por el presidente del Sistema Integrado Prof. Leonel Adalberto Salinas.

2. Elaboración del cuestionario. Para la encuesta se elaboraron 17 preguntas cerradas dando la opción para que los encuestados comenten o expliquen sus respuestas, destinados uno para cada estrato. Posteriormente para la entrevista a directores, 9 preguntas semiabiertas y para la entrevista a ATP un total de 10 preguntas abiertas. En la pregunta uno se indagan las generalidades y en seguida cada interrogante. Fundamentado en los indicadores de variables de los objetivos específicos.
3. Recopilación de la información:
  - a) Se realizó una sesión virtual con los directores del Sistema Integrado en la que se aplicó la entrevista como primer instrumento a manera de inducción hacia el tema de investigación y además adquirir información descriptiva y posteriormente se les envió un link de forma estratificada a los tres directores de forma aleatoria según el tamaño de la muestra para que respondieran al cuestionario como segundo instrumento, elaborado con la herramienta Google Form para extraer datos estadísticos. A la vez se les compartió el link conteniendo el respectivo cuestionario a los subdirectores y a los docentes de forma aleatoria y a los estudiantes y padres de familia elegidos de forma selectiva, de acuerdo al tamaño de la muestra.
  - b) Sobre la muestra selectiva de padres de familia y estudiantes. Se les envió el link para que respondieran al cuestionario a quienes fueron previamente seleccionados, por la razón de que muchos no tienen acceso a la conectividad debido a la falta de señal o porque están inactivos en el proceso de continuidad educativa.

En el caso de la ATP se le compartió un link para el fin de llevar a cabo la entrevista por medio de la Plataforma Google Meet y respondiera al cuestionario.

4. Clasificación y tabulación: inmediatamente después que fué recolectada la información de campo, ésta se clasificó y se tabuló en tablas que posibilitaron hacer una interpretación del comportamiento de las variables, mediante la información recabada de los sujetos de las muestras representativas y que permitió realizar el análisis de cada una de las preguntas, según los objetivos específicos de la investigación.

Procesamiento de la información. El análisis que se llevó a cabo fue: mixto. Para lo cual se ejecutó el procedimiento siguiente:

a) En caso del análisis e interpretación cuantitativo.

- ✓ Se procedió a la descarga de respuestas de las encuestas a través de una hoja de cálculo en Microsoft Excel.
- ✓ Se procedió a la presentación de resultados en géneros de las unidades de observación, construyendo para ello su respectiva tabla obteniendo datos a través de las distintas fórmulas y posteriormente elaborando un histograma con su respectivo análisis.
- ✓ Se presentan los resultados de cada uno de los objetivos específicos, según el número de preguntas para cada uno de ellos, se elaboraron tablas de frecuencia y así se presentaron gráficas de pastel con su respectiva interpretación.
- ✓ Enseguida se realizó un análisis descriptivo de resultados globales obtenidos en el estudio.

b) En caso del análisis cualitativo.

- ✓ Para este análisis descriptivo de los datos que se obtuvieron por medio de la técnica de la entrevista, se presenta un cuadro en el que se encuentra cada pregunta y su respectivo análisis para cada una, luego se realizó la interpretación respectiva para las dos entrevistas.
- ✓ Finalmente se realizó un análisis descriptivo de la totalidad de las preguntas que permitieron obtener detalles profundos de los entrevistados los cuales condujeron a la formulación de conclusiones y a la propuesta de estrategias que sirvan como solución viable a la problemática.

## **10. Análisis e interpretación de resultados**

En el presente capítulo se realiza los análisis e interpretación de los resultados de la información obtenida en la investigación, sometiendo estos datos a un proceso de recolección, para luego analizar e interpretar los objetivos específicos para dar respuesta al enunciado del problema. Se elaboró un cuestionario para la comunidad educativa que son: 3 directores, 1 subdirector, 24 docentes, 100 padres de familia y 113 estudiantes teniendo en total 241 unidades de análisis, que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”; representa la muestra poblacional en unidades de observación.

### **10.1 Organización y clasificación de los datos**

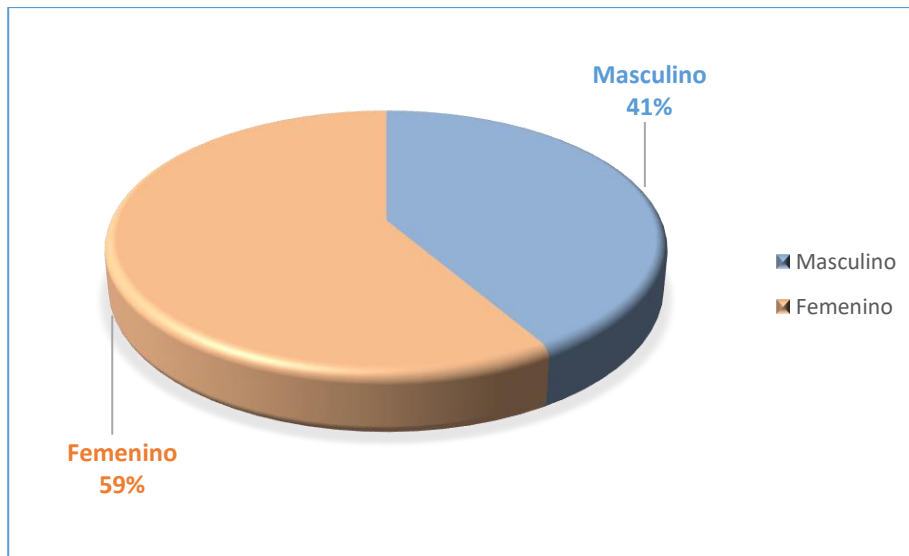
#### **10.1.1 Presentación de resultados en género de las unidades de observación.**

Tabla 7  
*Género de las unidades de observación*

Comunidad educativa	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
Directores	2	1	1%	1%
Subdirectores	1	0	1%	0%
Docentes	8	16	3%	7%
Estudiantes	58	55	24%	23%
Padre de familia	31	69	12%	28%
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>141</b>	<b>41%</b>	<b>59%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La tabla representa la cantidad de género de las unidades de observación.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 1. Representa el gráfico de géneros masculino y femenino.

La muestra de la población del objeto de estudio lo conforman: directores, subdirectores, docentes, padres de familia y estudiantes del Sistema Integrado “Siempre Unidos”.

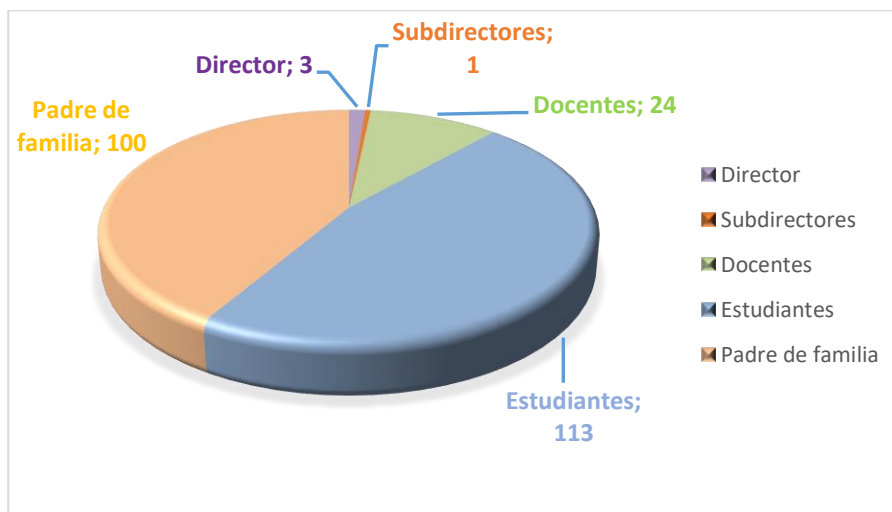
En la mayoría corresponde al género femenino con el 59%, mientras que el restante corresponde al género masculino con el 41%. Por tanto, existe una equidad en la cantidad de género.

Tabla 8  
*Representa la comunidad educativa de las unidades de observación*

Comunidad Educativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Directores	3	1%
Subdirectores	1	1%
Docentes	24	10%
Estudiantes	113	47%
Padre de familia	100	41%
<b>Totales</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La tabla representa la cantidad de muestra de la comunidad educativa.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 2. Representa la muestra de la comunidad educativa del Sistema Integrado.

La población objeto de estudio está conformada por directores, subdirectores, docentes, padres de familia y estudiantes.



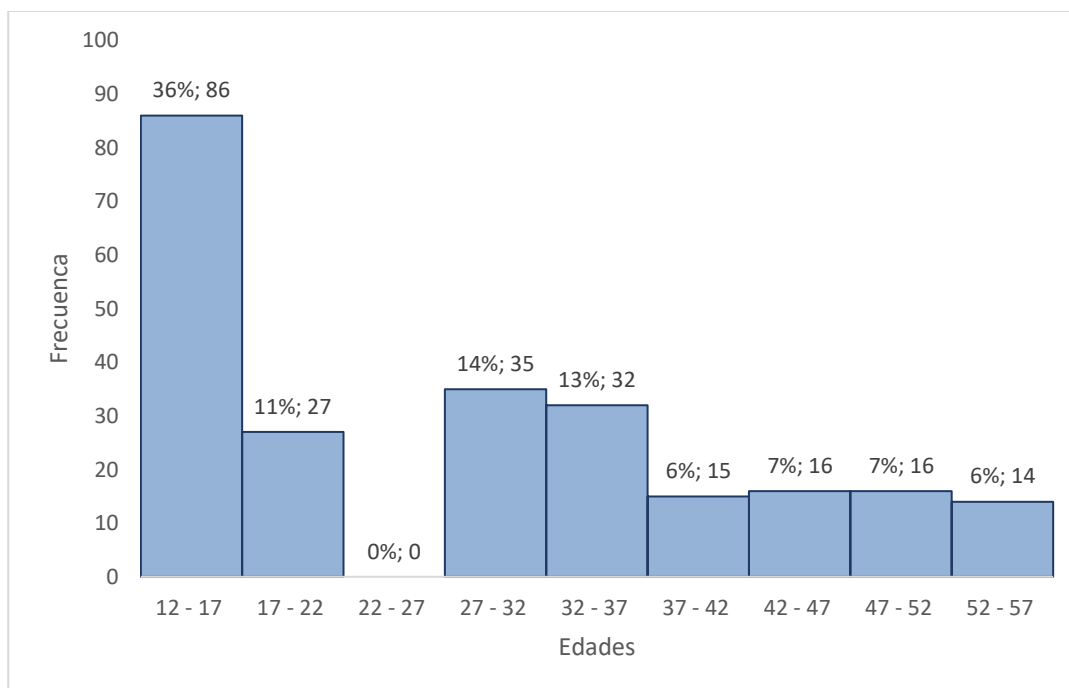
Donde se puede observar la muestra para la comunidad educativa del Sistema Integrado “Siempre Unidos”. La cual la conforman el 1% de los directores, 1% subdirectores, 10% docentes, 41% padres de familia y 47% los estudiantes. Por tanto, se logra comprender la similitud con la gráfica anterior en la equidad de género.

Tabla 9  
*Distribución de edades frecuencias de las unidades de observación*

Edades de la comunidad educativa	Frecuencias	Frecuencia Relativa Porcentual	Punto Medio	Frecuencia por Punto Medio
[ 12 - 17 [	86	36%	14.5	1,247
[ 17 - 22 [	27	11%	19.5	526.5
[ 22 - 27 [	0	0%	24.5	0
[ 27 - 32 [	35	14%	29.5	1,382.5
[ 32 - 37 [	32	13%	34.5	1,104
[ 37 - 42 [	15	6%	39.5	592.5
[ 42 - 47 [	16	7%	44.5	712
[ 47 - 52 [	16	7%	49.5	792
[ 52 - 57 ]	14	6%	54.5	763
<b>Totales</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>		<b>7,119.5</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa la distribución de edades frecuencias de las unidades de observación.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N°6 “Siempre Unidos”

*Figura 3.* Representa las edades de las unidades observadas.

En la gráfica se puede observar la cantidad mayor del rango de edad 12-17 pertenece a los estudiantes, el resto se reparte entre las demás edades. El promedio de las edades de la población objeto de estudio en el Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos” es de 30 años.

### **10.1.2 Presentación de resultados del objetivo específico uno.**

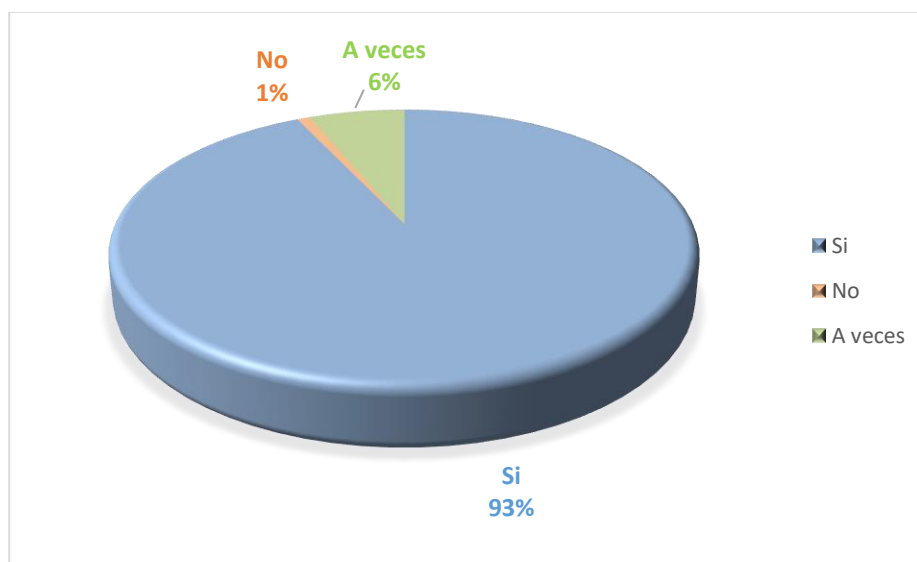
**Oe1:** El papel de las direcciones como administradores-líderes educativos y su influencia en las comunidades escolares Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”.

Tabla 10  
Pregunta N° 1 según indicadores

Pregunta N° 1	Alternativa	Frecuencia	%
¿El Centro Escolar planifica la inversión financiera presupuestaria que el Ministerio de Educación le asigna?	Si	224	93%
	No	2	1%
	A veces	15	6%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N°6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 1.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 4. La gráfica representa el resultado de la pregunta N°1.

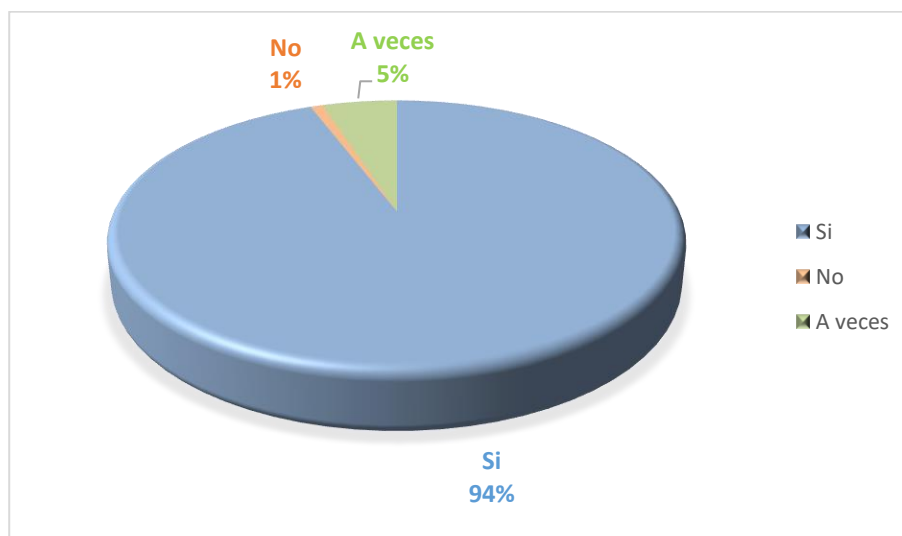
Mediante los resultados obtenidos se puede definir que la mayoría de los encuestados responden que en el centro escolar si se realiza la planificación de la inversión financiera presupuestaria que el Ministerio de Educación le asigna.

Tabla 11  
Pregunta N° 2 Según indicador

Pregunta N° 2	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director realiza la rendición de cuentas a la comunidad educativa en las diferentes áreas de la gestión escolar?	Si	227	94%
	No	2	1%
	A veces	12	5%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 2.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 5. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 2.

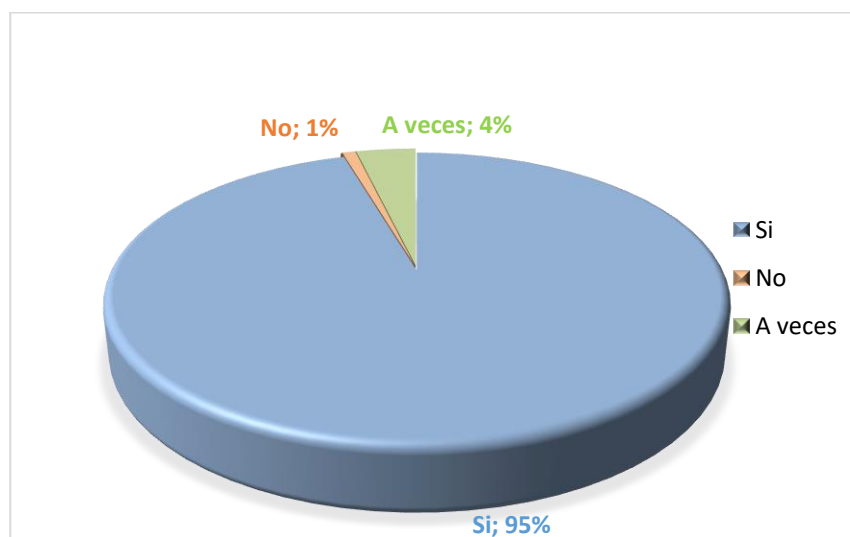
Según los datos obtenidos se puede definir que la mayoría de los encuestados de la comunidad educativa afirman que el director si realiza la rendición de cuentas a la comunidad educativa y toma en cuenta las diferentes áreas de la gestión escolar.

Tabla 12  
Pregunta N° 3 según indicador

Pregunta N° 3	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director como administrador líder del centro educativo, es un profesional que inspira, motiva, propone estrategias de mejora para que el profesorado logre desarrollar con efectividad todas las situaciones de aprendizaje de los estudiantes de calidad?	Si	230	95%
	No	2	1%
	A veces	9	4%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 3.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 6. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 3.

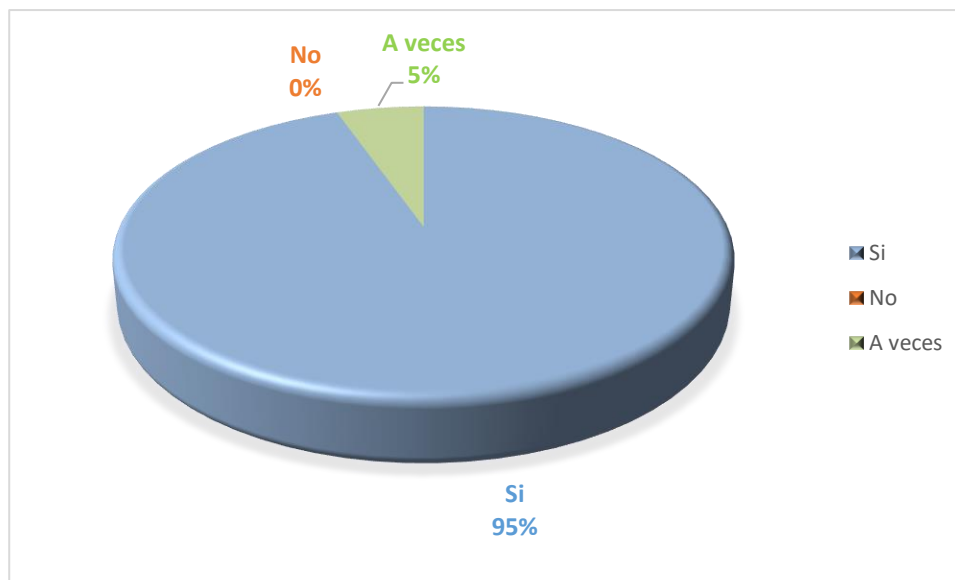
Según los datos obtenidos se puede definir que la mayoría de los encuestados de la comunidad educativa afirman que el director como administrador líder del centro educativo, es un profesional que inspira, motiva, propone estrategias de mejora para que el profesorado logre desarrollar con efectividad todas las situaciones de aprendizaje de los estudiantes de calidad.

Tabla 13  
Pregunta N° 4 según indicador

Pregunta N° 4	Alternativa	Frecuencia	%
¿La organización escolar viable y asertiva contribuye al logro de las metas institucionales?	Si	228	95%
	No	0	0%
	A veces	13	5%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 4.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 7. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 4.

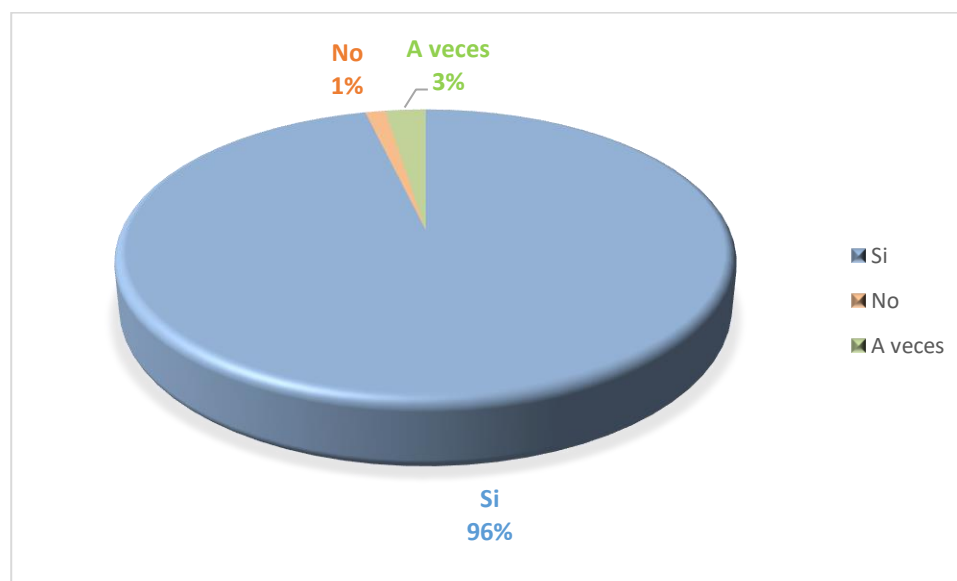
Por tanto, se puede definir que la mayoría de los encuestados de la comunidad educativa afirman que la organización escolar viable y asertiva que tiene cada centro escolar contribuye al logro de las metas institucionales.

Tabla 14  
Pregunta N° 5 según indicador

Pregunta N° 5	Alternativa	Frecuencia	%
¿El liderazgo de la dirección influye en la comunidad educativa?	Si	232	96%
	No	3	1%
	A veces	6	3%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 5.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 8. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 5.

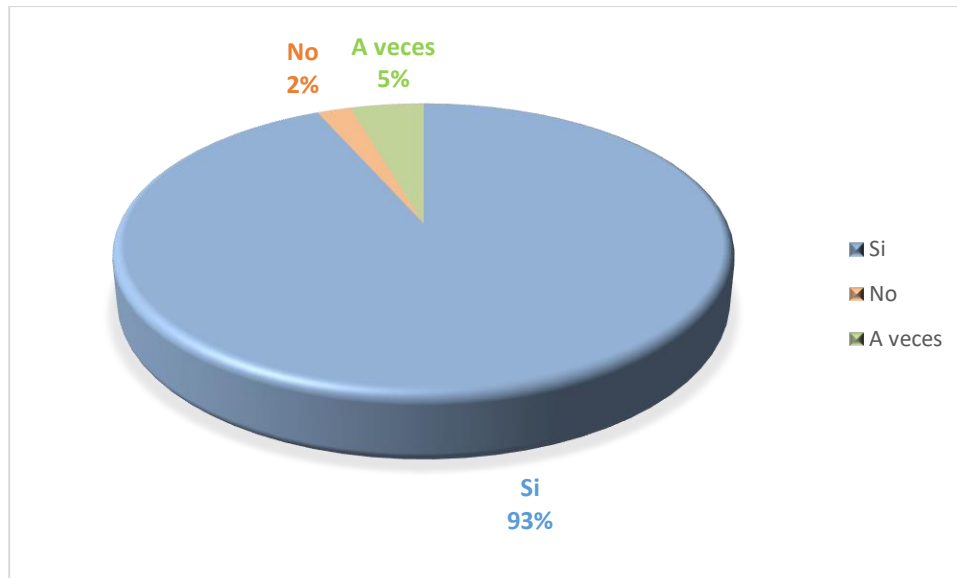
Por tanto, se puede definir que la mayoría de los encuestados afirman que el liderazgo de la dirección influye en gran manera en las comunidades educativas.

Tabla 15  
Pregunta N° 6 según indicador

Pregunta N° 6	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director motiva a la comunidad educativa a participar en procesos pedagógicos?	Si	225	93%
	No	5	2%
	A veces	11	5%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 6.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 9. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 6.

Lo anterior es de mucha importancia ya que puede definir que la mayoría de los encuestados afirman que el director motiva a la comunidad educativa a participar en procesos pedagógicos.

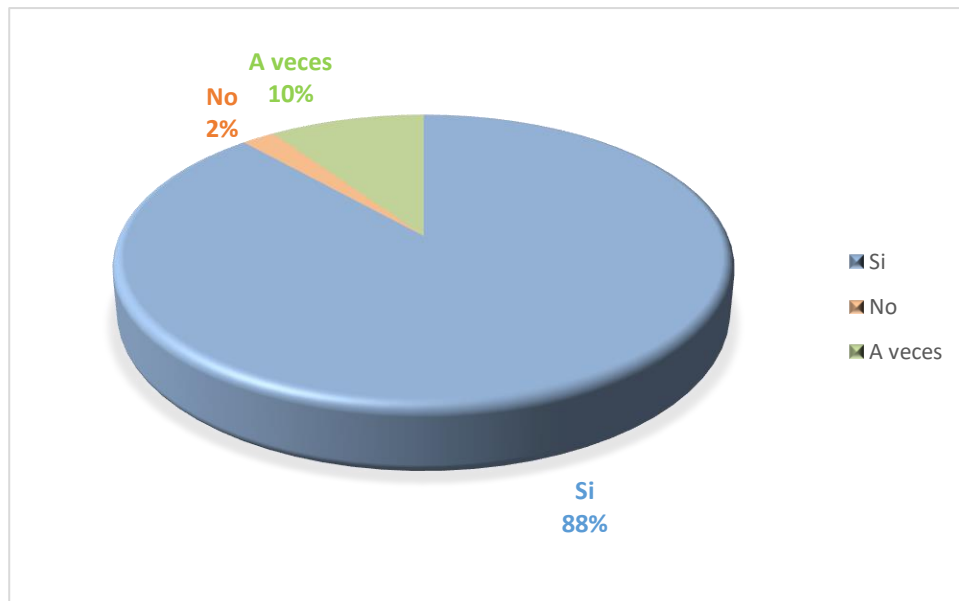


Tabla 16  
Pregunta N° 7 según indicador

Pregunta N° 7	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director promueve el buen clima institucional entre los docentes, padres de familia y estudiantes?	Si	213	88%
	No	5	2%
	A veces	23	10%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 7.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 10. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 7.

Por lo tanto, se afirma que es de vital importancia que el director promueva un buen clima institucional entre la comunidad educativa.

### 10.1.3 Presentación de resultados del objetivo específico dos.

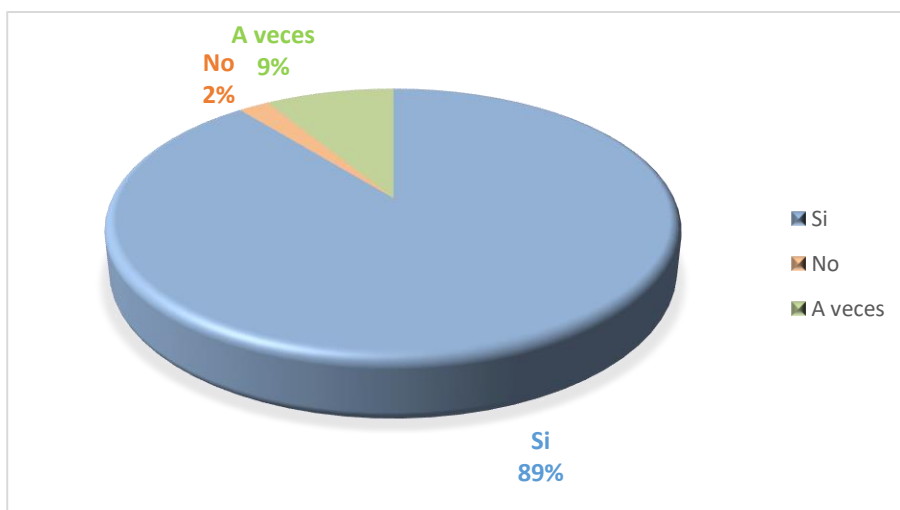
**Oe2:** La realidad de la administración escolar y las cualidades del liderazgo de los directores en su comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”.

Tabla 17  
Pregunta N° 8 según indicador

Pregunta N° 8	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director promueve el trabajo en equipo para generar redes de aprendizaje y así favorecer los procesos educativos?	Si	215	89%
	No	5	2%
	A veces	21	9%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 8.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 11. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 8.

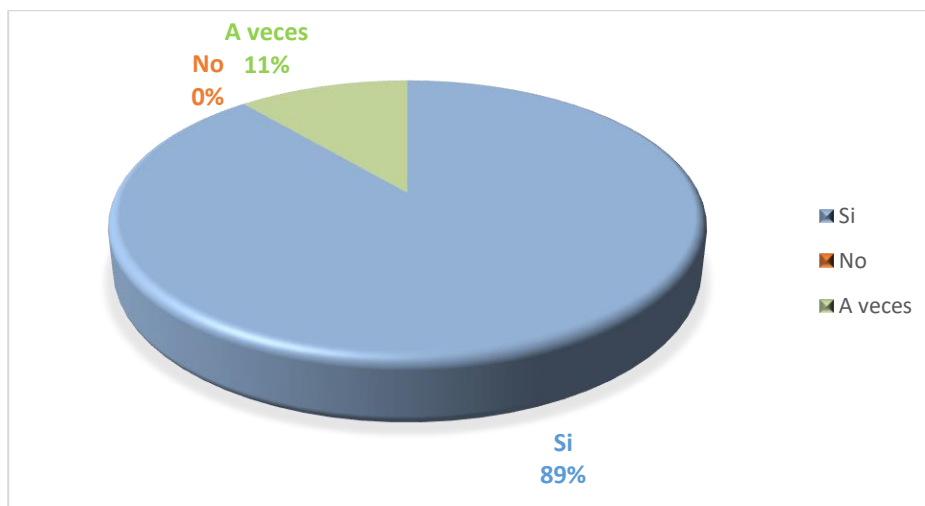
Lo anterior es de mucha importancia ya que el trabajo en equipo es una estrategia importante para el buen funcionamiento de la institución y así generar redes de aprendizajes para alcanzar los objetivos institucionales.

Tabla 18  
Pregunta N° 9 según indicador

Pregunta N° 9	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director como buen gestor, realiza acciones oportunamente para atraer recursos financieros, pedagógicos y de mejoras a la infraestructura escolar y sobre todo motivando a la comunidad educativa para el acompañamiento de estos procesos?	Si	214	89%
	No	0	0%
	A veces	27	11%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 9.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 12. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 9.

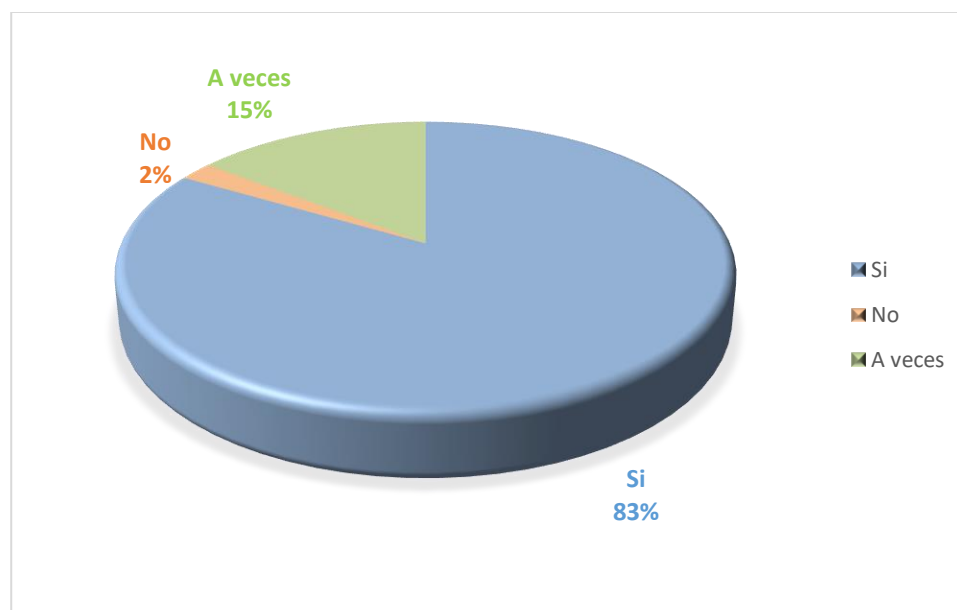
Podemos observar que es importante que el director sea un buen gestor educativo para atraer recursos financieros que mejoren la infraestructura escolar y así motivar a toda la comunidad educativa a participar en los procesos.

Tabla 19  
Pregunta N° 10 según indicador

Pregunta N° 10	Alternativa	Frecuencia	%
¿Cuándo se generan conflictos en el centro escolar, la resolución del director es asertiva?	Si	201	83%
	No	5	2%
	A veces	35	15%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 10.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 13. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 10.

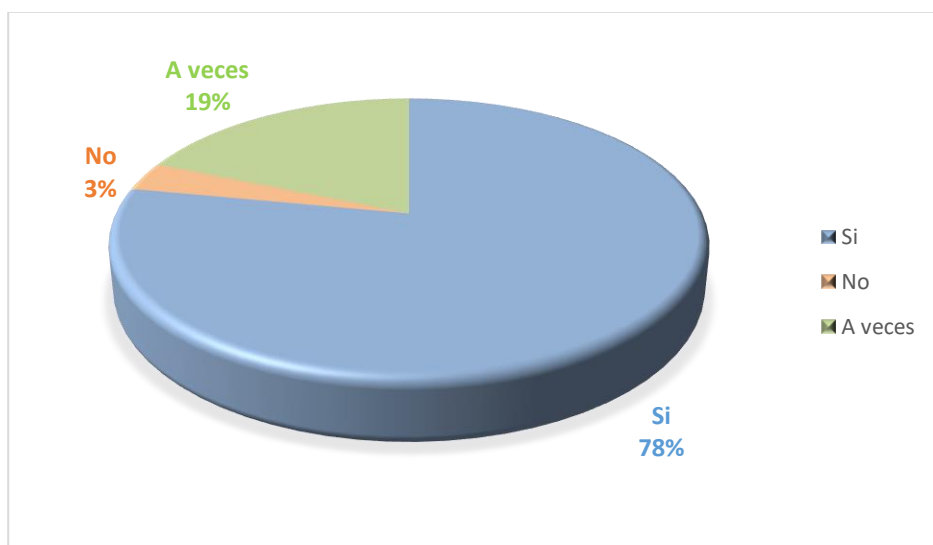
Cabe mencionar que una resolución asertiva por parte del director cuando se generan conflictos dentro del centro escolar es muy importante para mantener un buen clima institucional.

Tabla 20  
Pregunta N° 11 según indicador

Pregunta N° 11	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director promueve la innovación educativa por medio de capacitaciones, talleres, ferias y festivales para favorecer a la comunidad educativa?	Si	188	78%
	No	8	3%
	A veces	45	19%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 11.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 14. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 11.

Por lo anterior se puede determinar que la mayoría reconoce que el director promueve la innovación educativa por medio de capacitación y esto fortalece los procesos de enseñanza-aprendizaje.

### 10.1.4 Presentación de resultados del objetivo específico tres.

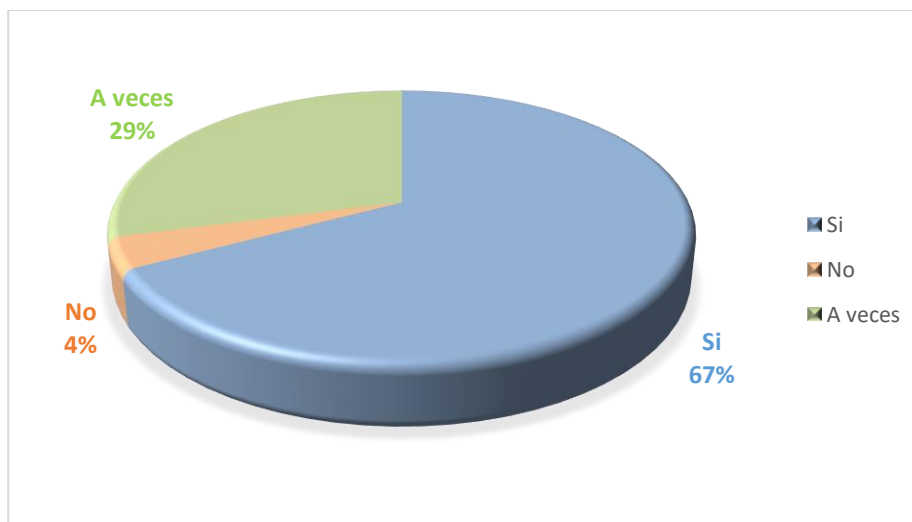
**Oe3:** La influencia que ejerce la unidad de Asistencia Técnica Pedagógica (ATP) de la Dirección Departamental de Educación de Usulután para una administración eficaz en los centros escolares del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”.

Tabla 21  
Pregunta N° 12 según indicador

Pregunta N° 12	Alternativa	Frecuencia	%
¿El trabajo que realiza la Asistente Técnica Pedagógica en el centro escolar permite que el director realice una buena coordinación, organización y labor efectiva en toda la comunidad educativa?	Si	162	67%
	No	9	4%
	A veces	70	29%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 12.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 15. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 12.

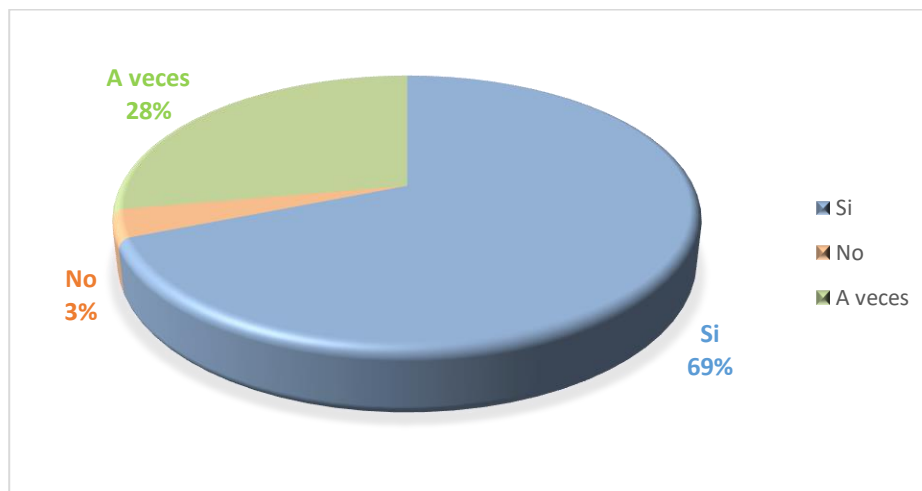
Por tanto, los resultados que la mayoría de los encuestados de la comunidad educativa afirman que el excelente trabajo que realiza la Asistente Técnica Pedagógica en los centros escolares del Sistema Integrado permite que el director realice una buena coordinación, organización y labor efectiva en toda la comunidad educativa.

Tabla 22  
Pregunta N° 13 según indicador

Pregunta N° 13	Alternativa	Frecuencia	%
¿La Asistente Técnica Pedagógica acompaña al centro escolar para que la gestión educativa sea atendida con efectividad en beneficio de la comunidad escolar?	Si	166	69%
	No	8	3%
	A veces	67	28%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 13.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 16. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 13.

Según los resultados obtenidos manifiestan que la mayoría de los encuestados de la comunidad educativa afirman que la Asistente Técnica Pedagógica acompaña de mejor manera posible al centro escolar para que la gestión educativa sea atendida con efectividad en beneficio de la comunidad escolar.

### 10.1.5 Presentación de resultados del objetivo específico cuatro.

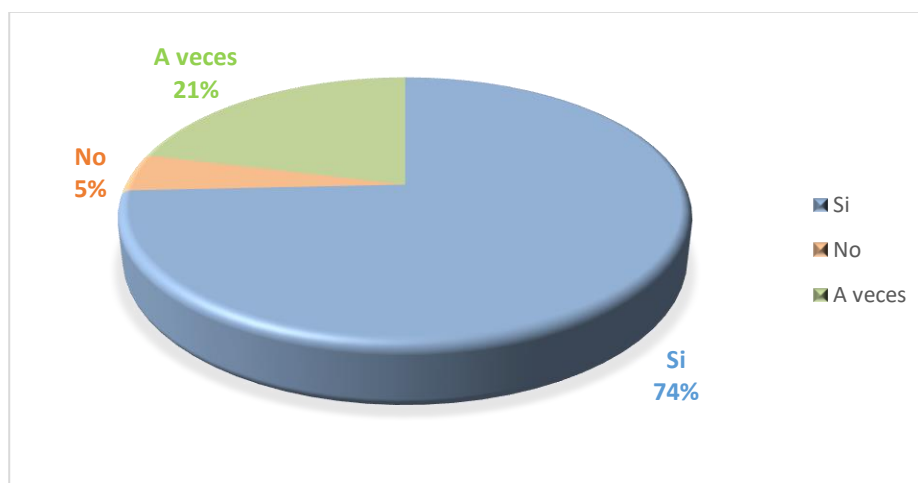
**Oe4:** Las estrategias administrativas de liderazgo para los directores de las escuelas del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, son pertinentes para poder dirigir de la mejor manera posible a toda su comunidad educativa.

Tabla 23  
Pregunta N° 14 según indicador

Pregunta N° 14	Alternativa	Frecuencia	%
¿Las buenas prácticas administrativas del director reflejan una mejor gestión generando una estrategia laboral positiva en el centro escolar?	Si	179	74%
	No	11	5%
	A veces	51	21%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 14.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 17. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 14.



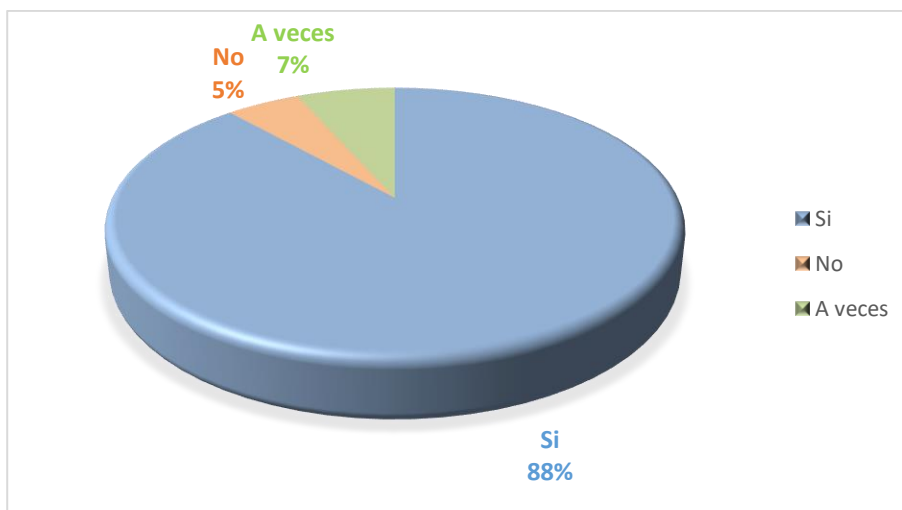
Por lo tanto, según los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados de la comunidad educativa afirman que las buenas prácticas administrativas del director reflejan una mejor gestión generando una estrategia laboral positiva en el centro escolar.

Tabla 24  
Pregunta N° 15 según indicador

Pregunta N° 15	Alternativa	Frecuencia	%
¿El desarrollo académico de los estudiantes del centro escolar se logra a partir de la ampliación de los servicios educativos?	Si	213	88%
	No	12	5%
	A veces	16	7%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 15.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 18. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 15.

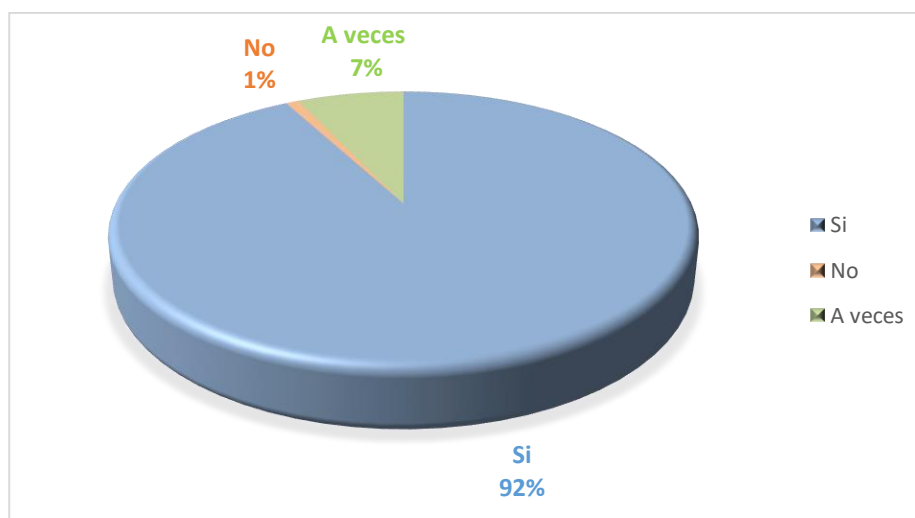
Según los resultados se manifiesta que la mayoría de los encuestados de la comunidad educativa afirman que el desarrollo académico de los estudiantes del centro escolar se logra a partir de la ampliación de los servicios educativos.

Tabla 25  
Pregunta N° 16 según indicador

Pregunta N° 16	Alternativa	Frecuencia	%
¿Las alianzas estratégicas que el director realiza con las instituciones que están al entorno del centro escolar contribuyen a alcanzar las metas institucionales?	Si	222	92%
	No	2	1%
	A veces	17	7%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa el resultado de la pregunta N° 16.



Fuente: Resultados obtenidos en el cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Figura 19. La gráfica representa el resultado de la pregunta N° 16.

Por tanto, se puede definir que la mayoría de los encuestados de la comunidad educativa afirman que las alianzas estratégicas que el director realiza con las instituciones que están al entorno del centro escolar contribuyen de gran manera a alcanzar las metas institucionales.

## 10.2 Análisis global de los resultados

Se puede mencionar que en los centros escolares del Sistema Integrado N° 6, si se planifica la inversión financiera presupuestaria que el Ministerio de Educación asigna. Al inicio de cada año escolar se elabora el PEA, en la cual se describen todas las actividades a realizarse durante el año escolar, priorizando todas aquellas que tengan que ver con la provisión de recursos especialmente al área pedagógica. Sin descuidar el resto de necesidades en las diferentes áreas. Este comprende también el presupuesto de ingresos y egresos en el cual se detallan todos aquellos fondos ya sean provenientes del MINEDUCYT como los ingresos propios del centro educativo y en el de egresos se detalla cómo se van a invertir. Tomando en cuenta las normativas vigentes. Los padres de familia y estudiantes manifestaron que en la rendición de cuentas al final del año podían observar cómo se habían planificado los fondos escolares que recibe el centro escolar.

Según los datos porcentuales el director si realiza la rendición de cuentas a la comunidad educativa en las diferentes áreas de la gestión escolar. ¿Cómo lo hace? primeramente, se organizan los indicadores que se tratarán, luego distribuyen a los docentes y miembros del CDE las funciones que les corresponden.

Momento oportuno para dar a conocer los resultados en cada área. Lo administrativo, lo pedagógico, lo económico y otros indicadores. La comunidad educativa tiene el espacio para hacer las consultas pertinentes relacionadas a la rendición de cuentas. Por otro lado, los padres de familia y estudiantes manifiestan que el director los convoca días antes y tienen la oportunidad para expresar sus inquietudes y opiniones.

Teniendo en cuenta los datos numéricos, el director como administrador líder del centro educativo, si es un profesional que inspira, motiva, propone estrategias de mejora para que el profesorado logre desarrollar con efectividad todas las situaciones de aprendizaje de los

estudiantes de calidad. Cómo se logra, tomar decisiones en determinados momentos como director no es fácil, como profesionales debemos ser sinceros, realistas y no dañar la moral de ninguna persona. Las estrategias deben ser activas para inspirar a los estudiantes y así logren sus objetivos.

Como se puede apreciar en los datos de la gráfica la organización escolar viable y asertiva si contribuye al logro de las metas institucionales. ¿Por qué? en la medida que se organice y se tomen decisiones acertadas en el quehacer educativo, se van a obtener mejores resultados.

Así mismo en los datos porcentuales reflejan que el liderazgo de la dirección si influye en la comunidad educativa. ¿Cómo influye? Esto puede ser en lo positivo o lo negativo. Si en una administración escolar hay un director cómodo, pasivo, beneficiándose él mismo, beneficiando a grupos ya establecidos en las escuelas; esto obtendrá mejoras institucionales. Pero si tenemos directores con profesionalismo, dispuestos a escuchar, así como a lograr gestiones oportunas con diferentes organizaciones. Estas escuelas serán agentes de cambio con todos los sectores.

Como se puede apreciar en los datos porcentuales el director motiva a la comunidad educativa a participar en procesos pedagógicos. ¿Cómo y cuáles? Cada docente elabora su plan de trabajo en el cual involucran a los padres y eso permite que ellos tengan conocimiento de las acciones o actividades que se van a llevar a lo largo del año escolar. Entre las que se pueden mencionar el desarrollo de la estrategia de ESMATE, lectura comprensiva.

También los resultados reflejan que el director si promueve un buen clima institucional. ¿Cómo lo hace? La fortaleza se mantiene con una buena comunicación entre toda la población educativa, apoyando las actividades que se realizan.

En los datos encontrados se observa que el director si promueve el trabajo en equipo para generar redes de aprendizaje y así favorecer los procesos educativos. ¿Cómo lo hace?, en el cual podemos observar que el trabajo en equipo es prioridad en toda administración. Esto sirve para obtener mejores resultados institucionales. Los círculos de estudio permiten aceptar sugerencias y ordenar de mejor manera los procesos institucionales.

En el siguiente resultado obtenido podemos observar que el director es un buen gestor que atrae recursos financieros, pedagógicos y de mejoras a la infraestructura escolar y sobre todo motiva a la comunidad educativa para que acompañe los procesos. Se concluye sobre esta situación que en todo momento realizan acciones con el fin de hacer mejoras institucionales. Alianzas con ONG para obtener talleres con logros muy positivos.

Cuándo se generan conflictos en el Centro Escolar, la resolución del director es asertiva ¿Cómo se resuelve?, en el cual podemos observar: Que se resuelven a través del diálogo, cuando hay inconvenientes y así el director habla con los involucrados para buscar una solución adecuada.

En la pregunta: el director promueve la innovación educativa por medio de capacitaciones, talleres, ferias y festivales para favorecer a la comunidad educativa, en el cual podemos observar: el director promueve la actualización en la comunidad educativa. Motiva las distintas actividades encaminadas al fortalecimiento educativo.

Se logra observar que el trabajo que realiza la Asistente Técnica Pedagógica en el Centro Escolar si permite que el director realice una buena coordinación, organización y labor efectiva en toda la comunidad educativa. Analizando que la buena coordinación y organización en la comunidad educativa es la que hace ver cambios aceptables. Asistencia técnica sugiere en cada visita o reunión hacer un trabajo cada vez mejor y que involucre a los sectores de la comunidad.

Por otro lado, los padres de familia y estudiantes manifestaron: La ATP ayuda al Centro Escolar para que se haga bien el trabajo.

Además, los encuestados manifiestan que la Asistente Técnica Pedagógica si acompaña al Centro Escolar para que la gestión educativa sea atendida con efectividad en beneficio de la comunidad escolar.

Se puede observar que en los centros escolares se ha logrado la cercanía de la asistencia técnica. Sugiriendo siempre puntos relacionados a la mejora continua, eso ha permitido que la comunidad educativa perciba los avances y logros en los procesos escolares y administrativos.

Por otro lado, se puede observar que las buenas prácticas administrativas del director reflejan una mejor gestión por tanto si genera una estrategia laboral positiva en el centro escolar. En el cual podemos analizar que en la medida que los administradores actúen de forma oportuna, eficiente y se promueva esas prácticas que generen cambios de actitud en los miembros que conforman los diferentes sectores se logrará un ambiente cómodo, armonioso y saludable.

También se puede identificar que el desarrollo académico de los estudiantes del centro escolar si se logra a partir de la ampliación de los servicios educativos. Se puede comprender que el desarrollo académico con los estudiantes se logra porque se les ofrece una variedad de estrategias, metodológicas y espacios educativos, formativos e innovadores, con docentes especialistas y capacitados en las diferentes áreas. Por otro lado, el desarrollo académico se logra a partir de las capacidades de los docentes y la voluntad de aplicar metodologías innovadoras.

En la última pregunta se puede apreciar en los resultados obtenidos que las alianzas estratégicas que el director realiza con las instituciones que están al entorno del centro escolar si contribuyen

a alcanzar las metas institucionales. ¿Por qué? Se logran convenios con organizaciones buscando mayor aprendizaje en los niños y niñas. Es así como la motivación en la comunidad y participar con iniciativa de superación es un logro institucional.

Para concluir en el análisis descriptivo de resultados, se logra observar cómo los porcentajes son favorables en los cuatro Objetivos Específicos: **Oe1**: El papel de las direcciones como administradores-líderes educativos influye en las comunidades escolares del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”; **Oe2**: La realidad de la administración escolar y las cualidades del liderazgo de los directores forman parte de la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”; **Oe3**: La influencia que ejerce la unidad de Asistencia Técnica Pedagógica (ATP) de la Dirección Departamental de Educación de Usulután para una buena administración es eficaz en los centros escolares del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”; y **Oe4**: Las estrategias administrativas de liderazgo para los directores de las escuelas del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”. Son pertinentes para poder dirigir de la mejor manera posible a toda su comunidad educativa.

### **10.2.1 Entrevista a directores.**

#### **Objetivo del instrumento:**

Analizar el papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

Tabla 26  
*Resultados obtenidos en la entrevista a directores*

No.	Preguntas:	Análisis de la respuesta
1.	¿Cómo debe ser el papel de liderazgo en la dirección?	El papel del director debe ser de un liderazgo compartido en la cual se debe tener en cuenta a docentes y a toda la comunidad educativa, en el que se tiene que apoyar a todas las acciones para que se desempeñen con éxito.
2.	¿Cómo debe ser un administrador?	Administrar de manera activa en todas las áreas como la parte económica y el recurso humano. Es necesario que el administrador del C.E educativo dé a conocer desde el inicio del año todas las actividades que se realizarán.
3.	¿Cuál es la influencia del director en la comunidad educativa?	La influencia que ejerce el director en la comunidad educativa es de vital importancia y se relaciona con el papel de administrar internamente la institución e integrar todos los sectores de la comunidad educativa para enriquecer y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.
4.	¿Existe un trabajo en conjunto entre todas las escuelas que pertenecen al sistema Integrado?	Se realiza trabajo en equipo entre directores para solventar las necesidades básicas que cada Centro Escolar presenta.
5.	¿La Asistencia Técnica Pedagógica de la Dirección Departamental de Educación acompaña el trabajo de la administración escolar?	La asistencia técnica pedagógica es un apoyo fundamental y existe un gran avance en los procesos educativos, acompaña todas las actividades que se realizan.
6.	¿De qué manera soluciono los problemas de mi comunidad educativa?	Reuniones con el personal docente, el CDE y con los líderes de la comunidad fomentando el diálogo y exponiendo ideas para resolver los problemas.



Tabla 26.1 (Continuación)

No.	Preguntas:	Análisis de la respuesta
7.	En una sociedad que exige más transparencia ¿Considera que la rendición de cuentas debe ser para toda la comunidad educativa?	Se organiza la rendición de cuentas y esta se realiza para informar a la comunidad educativa de la inversión que se hace en todas las áreas en el Centro Escolar, de igual manera se rinde cuentas en el área pedagógica y es el momento oportuno para aceptar las recomendaciones.
8	De qué manera estructura la inversión financiera presupuestaria que reciben por medio del MINED para el funcionamiento del centro escolar.	Se realiza un plan de trabajo asignando el rubro respectivo y priorizando las necesidades de la comunidad educativa.

Fuente. Entrevista realizada por video llamada en Meet a los directores que pertenecen al Sistema Integrado “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa la entrevista a directores del Sistema Integrado N°6 “Siempre Unidos”

La comunicación y trabajo en equipo entre directores más el acompañamiento de la Asistencia Técnica Pedagógica que existe en el Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos” es de vital importancia porque se alcanzan los objetivos institucionales que aseguran el éxito en los procesos educativos.

### **10.2.2 Entrevista a Asistente Técnica Pedagógica (ATP).**

#### **Objetivo del instrumento:**

Examinar la influencia que ejerce la unidad de Asistencia Técnica Pedagógica (ATP) de la Dirección Departamental de Educación de Usulután para una administración eficaz en los centros escolares del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”.

Tabla 27

*Representa los resultados obtenidos en la entrevista a ATP*

No.	Preguntas:	Análisis de la respuesta
1.	¿Realiza el seguimiento al trabajo administrativo de los Centros Escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6? ¿Cómo lo hace? Explique.	Con la pandemia hoy día, se hace a través de los medios tecnológicos como reuniones virtuales por WhatsApp, llamadas telefónicas, etc. Es la forma como damos seguimiento y en época de No pandemia visitamos a los centros escolares a través de programaciones en las que brindamos ese seguimiento.
2.	¿Qué tipo de influencia ejerce la unidad de asistencia técnica pedagógica en el centro escolar, con respecto al trabajo que realiza el director con la comunidad educativa? Explique:	El trabajo del ATP con respecto a los procesos administrativos-pedagógicos y la comunidad es orientar a los directores de cómo hacer esa vinculación de la escuela y la comunidad, damos a conocer las ventajas y logros de esta práctica, sin embargo, en las 8 escuelas que conforman el Sistema Integrado ya desde antes de llegar a laborar, existía esa estrategia y simplemente se fue generando ese seguimiento.
3.	¿La Unidad de Asistencia Técnica Pedagógica acompaña a los directores conforme a los procesos de gestión escolar efectiva, para brindar los servicios educativos de calidad a la comunidad educativa? Explique el tipo de acompañamiento y el papel de esa unidad técnica en estos casos:	Cuando se llega a las escuelas llevamos un objetivo bien establecido y observamos varios procesos administrativos como de gestión, la parte pedagógica y también se observa el apoyo que los directores brindan a los docentes para que el trabajo que se desarrolla en el aula sea de calidad para los estudiantes ya que todas las áreas deben de estar enfocadas en la mejora de la educación de los niños en el aula. Como ATP, se garantiza que los maestros desde la aprobación del PEA sean en función de apoyar el aprendizaje, esto va desde proporcionar recursos necesarios para su ejecución hasta el logro de las metas.

Tabla 27. 1 (Continuación)

No.	Preguntas:	Análisis de la respuesta
4.	¿La unidad de Asistencia Técnica Pedagógica, acompaña a la resolución de conflictos del centro escolar? Amplíe su respuesta	Existen centros escolares que se abren al asistente técnico para que seamos mediadores de los conflictos y otros no, esto por el tema de la confiabilidad, sin embargo, estamos a la disposición de apoyar al extremo de tener como Dirección Departamental un ente para resolución de conflictos llamada OIR. Por otra parte, se brindan formaciones con respecto a las bases legales y normativas que ayuden a que toda la comunidad educativa conozca deberes y derechos que apoyen su quehacer diario.
5.	¿La unidad de asistencia técnica pedagógica, realiza formación continua por medio de asesorías, capacitaciones o actualización a los directores que pertenecen al Sistema Integrado N° 6? Describa.	Siempre que el MINEDUCYT genera una nueva temática o estrategia a desarrollar en las que se ven involucrados los maestros y directores la asistencia técnica, está en esa línea de orientar y capacitar ya que es parte de nuestras funciones, ejemplo de ello son las normativas actuales de la prueba AVANZO, etc.  Esto se deben de compartir y reflexionar para que los procesos sean claros y óptimos y tomar decisiones acertadas en sus centros escolares.
6.	Los canales de comunicación que ha establecido para el trabajo de asesoramiento a los directores.  ¿Cuáles son? Explique:	Uno de los canales de comunicación son los grupos de WhatsApp, llamadas telefónicas, correos electrónicos, reuniones vía MEET o algún otro rubro tecnológico; siempre se revisa quién contesta o quién no contesta para reenviar información y que no quede duda con respecto a la actualización de los datos.  Ahora en pandemia todo es de forma virtual.

Tabla 27.2 (Continuación)

No.	Preguntas:	Análisis de la respuesta
7.	¿Cómo asistente técnico pedagógico que tipo orientación y acompañamiento dá a los directores?	El acompañamiento que se dá a los directores en los procesos administrativos es guiarlos cuando se desarrollan elecciones de CDE y que vayan acorde a la normativa en la que establece los procesos y formas de ejecutarlos, los manuales de convivencia, la organización de la planta docente, la elaboración del PEA, etc. Son procesos en los que brindamos ese puntual acompañamiento.

Fuente. Entrevista realizada por video llamada en Meet a la Asistente Técnica Pedagógica que pertenece al Sistema Integrado N°6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa la entrevista a directores del Sistema Integrado “Siempre Unidos”.

El trabajo de la Unidad de Asistencia Técnica Pedagógica de Usulután es clave para que los directores del Sistema Integrado “Siempre Unidos” mantengan una línea de trabajo idónea de acuerdo a la Ley General de Educación, Ley de la Carrera Docente y las normativas de los documentos de Organización Escolar Efectiva, la ATP orienta, motiva, resguarda y evalúa procedimientos y resultados de las diferentes estrategias de trabajo de los centros escolares, esto, a través de una constante comunicación con el Consejo Directivo Escolar.

### 10.2.3 Análisis de las entrevistas a directores y Asistente Técnica Pedagógico.

Los directores del Sistema Integrado N° 6; ejercen un papel fundamental ya que no solo administran su centro escolar si no que en conjunto solventan las necesidades básicas de toda comunidad educativa y además cuentan con el acompañamiento fundamental de la Asistencia Técnica Pedagógica. Así mismo la Unidad de Asistencia Técnica Pedagógica de Usulután, brinda un acompañamiento idóneo en todos los procesos que se ejecutan en el centro escolar y a su vez, esta área une a la comunidad educativa con el Ministerio de Educación y viceversa. Hoy en día por la pandemia, se hace casi todos los procesos de forma virtual.

## 11. Conclusiones y recomendaciones.

### CONCLUSIONES

1. Según los resultados obtenidos en la investigación realizada se concluye que la definición del papel de las direcciones como administradores-líderes educativos, de acuerdo a la muestra educativa encuestada, cada director en su centro escolar es visto como ese gerente administrador que genera un universo de oportunidades y de evolución sistemática, social y moral en sus estudiantes.

Por tanto, la influencia en las comunidades escolares del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos” define al director como un líder que debe estar en sintonía con toda la comunidad educativa en la que desarrolla su quehacer administrativo. Así mismo, la aceptación de su rol y su ser en su entorno, por ello y para generar este impacto es sumamente importante la constante formación, lectura de documentos que fortalezca su conocimiento administrativo para favorecer a la comunidad educativa.

2. Se puede describir sobre las cualidades de liderazgo de los directores en la comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, siendo el perfil de los directores escolares idóneo en su desempeño, empático, organizado, democrático, entregado a su trabajo administrativo y con una proyección comunitaria en la que proporciona deseos de ejercer esa influencia de evolución constante en la población escolar. La concepción social que tienen los directores escolares sobre su eje laboral es amplia y vital para la sensibilización de los procesos y la ejecución de las metas y objetivos.
3. Al examinar la influencia que ejerce la unidad de Asistencia Técnica Pedagógica (ATP) de la Dirección Departamental de Educación de Usulután de acuerdo al cuestionario de recolección de información a la comunidad educativa y la entrevista a la Asistente Técnica Pedagógica

desarrollada en el Sistema Integrado es de vital importancia ya que acompaña, guía, orienta y evalúa los procesos administrativos pedagógicos para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

La influencia que ejerce es de vital importancia ya que por medio de esta el MINEDUCYT mantiene una cercanía en los procesos que se van desarrollando en la escuela, ejemplo de esto es: el calendario escolar, formatos de matrícula, formación pedagógica, rendición de cuentas, evaluaciones institucionales como estandarizadas, liquidaciones, etc.

4. También se logra proponer estrategias administrativas de liderazgo a los directores de las escuelas del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos” entre ellas están: mantener una constante autoformación con respecto al liderazgo administrativo y poder así generar más confianza, practicar la dirección escolar participativa y proyectar aún más sus cualidades como líder escolar y hacerse acompañar siempre con la unidad de Asistencia Técnica Pedagógica (ATP) de la Dirección Departamental de Educación de Usulután para asegurar la asertividad de los procesos pedagógicos-administrativos. Para que pueda dirigir de la mejor manera posible a toda su comunidad educativa.

En cuanto a las anteriores afirmaciones se puede responder al enunciado del problema ¿Cuál es la influencia del papel de las direcciones como administradores-líderes en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután? Pues bien, el rol del director es multifacético y ambiguo, por tanto, el liderazgo que ejercen los directores de las instituciones educativas si influye en toda la comunidad educativa en la diversidad de procesos propios de la institución educativa. La modalidad de los Sistemas Integrados que consiste en integrar a las escuelas con ciertas similitudes como el contexto territorial unificando visión,

misión e ideario, teniendo los mismos objetivos aun respondiendo a realidades distintas.

Por otro lado, las buenas prácticas del liderazgo en el desarrollo de las funciones administrativas de los directores implican que el desarrollo de los objetivos institucionales deben ser factibles, pertinentes y transformacionales.

## RECOMENDACIONES

### AL DIRECTOR

1. Mantener una constante autoformación con respecto al liderazgo administrativo y poder así generar más confianza dentro del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”.
2. Practicar la dirección escolar participativa y proyectar aún más sus cualidades como líder escolar.
3. Hacerse acompañar siempre con la unidad de Asistencia Técnica Pedagógica (ATP) de la Dirección Departamental de Educación de Usulután para asegurar la asertividad de los procesos pedagógicos-administrativos.

### A LA ATP

1. Que la Asistencia Técnica pedagógica de la Dirección Departamental de Educación de Usulután capacite a los miembros directivos del Organismo de Administración Escolar (CDE) sobre la organización y ejecución de la rendición de cuentas que realizan a la comunidad educativa en general.
2. Así mismo, la Asistencia Técnica pedagógica de la Dirección Departamental de Educación de Usulután acompañe a los directivos de los centros escolares en la construcción del informe para que refleje la inversión y transparencia de los fondos transferidos en la rendición de

cuentas. El cual tiene como propósito informar sobre los más importantes logros educativos, las mayores dificultades enfrentadas y de igual manera garantizar los gastos del fondo y bonos presupuestados.

#### AL PERSONAL DOCENTE

1. Acompañar al director escolar para desarrollar los procesos administrativos pedagógicos.
2. Motivar a los padres de familia y alumnos para que asistan a las convocatorias generadas por la dirección del centro escolar.
3. Fortalecer la proyección administrativa del director en su centro escolar con actividades y estrategias que afiancen los objetivos escolares.

#### A LOS ESTUDIANTES

1. Mantener una participación en las asambleas y reuniones en la que es requerido.
2. Participar en los organismos de administración escolar, haciendo aportes para el mejoramiento de la educación.

#### LIMITACIONES

Dificultades de recopilación de información:

- Obstáculo: La Pandemia por COVID-19, genero el cierre de las escuelas, razón por la cual dificultó la recolección de datos directamente de las unidades de análisis.
- El acceso al internet por la comunidad educativa es una limitante para recopilación de la información con mayor prontitud.
- El uso de herramientas tecnológicas por la comunidad educativa, limitó ser eficiente en la recolección de la información.



## 12. Cronograma

Tabla 28

*Cronograma de las actividades desarrolladas en el periodo de agosto a diciembre de 2020*

N°	Actividades	AÑO 2020																			
		Meses/Semanas																			
		Agosto				Septiembre					Octubre					Noviembre				Diciembre	
1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2		
1	Planteamiento del problema																				
2	Asesorías por encargado de tesis																				
3	Selección y revisión bibliográfica.																				
4	Elaboración del esquema del protocolo de tesis.																				
5	Entrega de protocolo a la Institución UES.																				
6	Diagnóstico de las fases del protocolo.																				
7	Enmienda de observaciones anteriores al protocolo.																				
8	Seguimiento y fortalecimiento del marco teórico.																				
9	Aprobación del trabajo final por la Junta Directiva.																				
10	Elaboración de carta solicitud de permiso.																				
11	Propuesta del marco teórico																				
12	Propuesta de la metodología																				
13	Elaboración de instrumentos de investigación utilizando como técnica la entrevista y la encuesta.																				
14	Revisión de instrumentos.																				
15	Remisión de la carta de solicitud de permiso para su respectiva firma.																				
16	Presentar la carta de solicitud de permiso al presidente y a los directores que conforman el Sistema Integrado.																				
17	Construcción del marco teórico (antecedentes, marco legal, marco teórico, marco conceptual).																				
18	Culminación de instrumentos de recolección de información.																				



### 13. Referencias bibliografía.

#### Libros Consultados

1. MINED. (1,994). Fundamentos Curriculares de la Educación Nacional. San Salvador.
2. MINED. (1,994). Fundamentos Curriculares de la Educación Nacional. San Salvador.
3. MINED. (1996) Ley General de Educación. San Salvador
4. MINED. (1997) Dirección de Desarrollo Humano Unidad de Gestión Documental y Archivos. Reseña Histórica. San Salvador, El Salvador: Dirección de Asesoría Jurídica.
5. Constitución de la República Explicada (1997); Cuarta Edición, pág. 55, 56, 57, 58, 59, 60.
6. MINED. (2008). Dirección Escolar Efectiva. San Salvador: MINED.
7. MINED. (2008). Proyecto Educativo Institucional PEI PEA. San Salvador.
8. MINED. (2008). Organización Escolar Efectiva. San salvador: MINED.
9. MINED. (2008) Dirección Escolar efectiva: documento 4. Procesos Gráficos.
10. MINED. (2008) Organización Escolar efectiva: documento 3. Procesos Gráficos.
11. Erra, C. (2020). Administración científica, fundamentos y principios de Taylor. Gestipolis, 1.
12. Fayol, H. (1996). Administración Industrial y General.
13. Mayo, G. E. (1947). Administración de unidades.
14. MINED (2009) Transformación de la Educación. Programa Social Educativo “Vamos a la Escuela” 2009-2014.
15. MINED (2010). Política de Educación Inclusiva.
16. MINED (2013) *Ley General de Educación*. Graficolors S.A. de C.V.
17. Palacios, S. L. (20 de Agosto de 2012). HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE. San Salvador, El Salvador: UES, Tesis. Pág. 15, 21, 31, 38, 70, 72,

18. MINED (2014) Ejes estratégicos del Plan Nacional de Educación en Función de la Nación. Gestión 2014-2019. Pág. 7, 8, 9, 10.
19. LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR, Ley General de Educación DECRETO N° 917, Pág. 10
20. ASAMBLEA LEGISLATIVA – REPÚBLICA DE EL SALVADOR DECRETO N° 839. Pág. 21, 22, 23, 24.
21. Amaya, X. G. (2016). En Y. L. Medrano, V. Muñoz, & Ana María Minero, Política de Equidad El Salvador: Comunicaciones FOMILENIO II. Pág. 116.
22. Covey, S. (2019). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. México: Paidós. Pág. 1, 2, 3, 4, 5 y 6.
23. Sampieri, R. H. (2008). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. México D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
24. Libro: Metodología de la investigación 6° Edición. Autor: Hernández Sampieri y Lepkowski. Año: (2008) Editorial McGraw-Hill. Página 174.
25. Libro: Metodología de la investigación 6° Edición. Autor: Hernández Sampieri. Año: (2014) Editorial McGraw-Hill. Página 181.
26. CEPAL, N. (2018). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe.
27. Gairín, J. (2004), Gestión Organizativa. San Salvador.
28. Martínez, Aguirre (2012) Administración Educativa. México, D.F.: Editorial Red Tercer Milenio S.C.
29. Ramírez, César (s.f.) La gestión administrativa en las instituciones educativas. México, D.F.: Grupo Noriega Editores.

30. Taddei, A, Guerra, L, Valencia, R, Ábrego, E, Montano, A, Larín, J. (2016) *Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno en El Salvador Documento de Sistematización*. Editorial e Impresora Panamericana.
31. Pautt, G (2011) *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*. Colombia: Editorial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.

### **PÁGINAS WEB CONSULTADAS.**

1. Escuela de las primeras Letras. Sitio Web, <http://especiales.laprensagrafica.com/2011/bicentenario/escuelas-de-primeras-letras/>
2. Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Sitio Web, <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40155-la-agenda-2030-objetivos-desarrollo-sostenible-oportunidad-america-latina-caribe>
3. Resumen Estadísticos PAES. Sitio Web, <http://www.redicces.org.sv/jspui/handle/10972/2482>
4. El horizonte intelectual de la reforma educativa salvadoreña de 1940: pedagogía activa y ciencias HUMANAS. Sitio Web, <https://core.ac.uk/download/pdf/47265956.pdf>
5. Reformas Educativas en El Salvador. Sitio Web, <https://www.pedagogica.edu.sv>



**ANEXOS**  
**ANEXO 1. ENCUESTA A LA COMUNIDAD EDUCATIVA**  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL  
PLAN ESPECIAL: LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

ENCUESTA A LOS ESTRATOS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA DEL SISTEMA INTEGRADO N° 6 “SIEMPRE UNIDOS”, DEL MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

El papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután en el periodo comprendido de agosto a diciembre de 2020.

**OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:**

Analizar el papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

**INDICACIONES:** Señor/a director/a, subdirector/a, docente, estudiante y padre o madre de familia. Con todo respeto, se le presenta este cuestionario para que pueda ser respondido por su persona, solicitarles la mayor objetividad en cada una de las interrogantes planteadas; el instrumento consta de dos partes; En la primera parte se refiere a ciertas generalidades donde se plantea la pregunta y aparecen por cada una, recuadros que deberá seleccionar.

La segunda parte se trata de interrogantes semi-abiertas debiendo marcar en el recuadro respectivo las opciones de Si, No, A veces, luego deberá brindar su punto de vista y escribir la respuesta como comentario.

**I Parte.**

**1. GENERALIDADES.**

1.1 Sexo: F  M

1.2 Edad: \_\_\_\_\_ Años

1.3 Seleccione la institución educativa a la que pertenece:

C. E “Profesor y Doctor Efraín Jovel”.

Complejo Educativo Dr. Michael De Witte.

C.E Cantón la Noria.

C.E Salinas del Potrero.

C.E Cantón California

C.E Cantón San Judas.

C.E Cantón La Salvadoreña.

C.E. Comunidad La Gracia del 13 de enero.

1.4 Sector educativo al que pertenece:

Director.  Subdirector.  Docente.  Padre de familia.  Estudiante.

2. El director realiza la rendición de cuentas a la comunidad educativa en las diferentes áreas de la gestión escolar?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

Explique:

---

---

---

3. ¿El Centro Escolar planifica la inversión financiera presupuestaria que el Ministerio de Educación asigna?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

¿Cómo lo hace?

---

---

---

4. ¿El director como buen gestor, realiza acciones oportunamente para atraer recursos financieros, pedagógicos y de mejoras a la infraestructura escolar y sobre todo motivando a la comunidad educativa para que el acompañamiento de estos procesos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

Favor hacer comentario sobre esta situación.

---

---

---

5. ¿La organización escolar viable y asertiva contribuye al logro de las metas institucionales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

6. ¿Las buenas prácticas administrativas del director reflejan una mejor gestión generando una estrategia laboral positiva en el Centro Escolar?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

Explique:

---

---

---

7. ¿El director promueve el trabajo en equipo para generar redes de aprendizaje y así favorecer los procesos educativos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

¿Cómo lo hace?

---

---

---

8. ¿El director promueve la innovación educativa por medio de capacitaciones, talleres, ferias y festivales para favorecer a la comunidad educativa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

Explique:

---

---

---

9. ¿La Asistente Técnica Pedagógica acompaña al Centro Escolar para que la gestión educativa sea atendida con efectividad en beneficio de la comunidad escolar?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

Explique:

---

---

---

10. ¿El desarrollo académico de los estudiantes del Centro Escolar se logra a partir de la ampliación de los servicios educativos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

Explique:

---

---

---

11. ¿El liderazgo de la dirección influye en la comunidad educativa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

¿Cómo influye?

---

---

---

12. ¿Cuándo se generan conflictos en el Centro Escolar, la resolución del director es asertiva?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

¿Cómo se resuelve?

---

---

---



13. ¿El director como administrador líder del centro educativo, es un profesional que inspira, motiva, propone estrategias de mejora para que el profesorado logre desarrollar con efectividad todas las situaciones de aprendizaje de los estudiantes de calidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

Explique cómo lo logra:

---

---

---

14 ¿Las alianzas estratégicas con las instituciones que están al entorno del Centro Escolar contribuyen a alcanzar las metas institucionales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

15. ¿El director motiva a la comunidad educativa a participar en procesos pedagógicos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

¿Cómo y cuáles?

---

---

---

16. ¿El director promueve el buen clima institucional entre los docentes, padres de familia y estudiantes?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

¿Cómo lo hace?

---

---

---

17. ¿El trabajo que realiza la Asistente Técnica Pedagógica en el Centro Escolar permite que el director realice una buena coordinación, organización y labor efectiva en toda la comunidad educativa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

Explique:

---

---

---

**¡Muchas gracias!**



**ANEXO 2. ENTREVISTA A DIRECTORES**  
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL  
PLAN ESPECIAL: LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

ENTREVISTA A DIRECTORES DEL SISTEMA INTEGRADO N° 6 “SIEMPRE UNIDOS;  
DEL MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

El papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos” del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután en el periodo comprendido de agosto a diciembre de 2020.

**OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:**

Analizar el papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos” del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

**INDICACIONES:** Señor/a Director/a con todo respeto, se le presenta esta entrevista para que pueda brindar su punto de vista sobre “El papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativa”. Solicitarle la mayor objetividad en cada una de las interrogantes planteadas; el instrumento consta de dos partes: en la primera parte se refiere a ciertas generalidades donde se plantea la pregunta y aparecen por cada una recuadros que deberá seleccionar.

En la segunda parte deberá dar su punto de vista en las diferentes interrogantes.

**1. GENERALIDADES.**

1.1 Sexo: F.  M.

1.2 Edad: \_\_\_\_\_ Años

1.3 Seleccione la institución educativa que administra como director:

Centro Escolar “Profesor y Doctor Efraín Jovel”.

Complejo Educativo Dr. Michael De Witte.

Centro Escolar Cantón la Noria.

Centro Escolar Cantón Salinas del Potrero.

Centro Escolar Cantón California.

Centro Escolar Cantón San Judas.

Centro Escolar Cantón La Salvadoreña.

Centro Escolar Comunidad La Gracia del 13 de enero.

1.4 Cargo Administrativo: Director(a).  Subdirector(a).

1.5 Nivel Escalafonario: Nivel: 1.  Nivel: 2.

1.6 El cargo que desempeña es: En propiedad.  Interino.

1.7. Tiempo de ejercer el cargo: 1 a 5 años.  5 a 10 años.  10 años ó más.

2. ¿Cómo debe ser el papel de liderazgo en la dirección?

---

---

3. ¿Cómo debe ser un administrador?

---

---

4. ¿Cuál es la influencia del director en la comunidad educativa?

---

---

5. ¿Existe un trabajo en conjunto entre todas las escuelas que pertenecen al sistema integrado?

---

---

6. ¿La asistencia técnica pedagógica de la dirección departamental de educación acompaña el trabajo de la administración escolar?

---

---

7. ¿De qué manera soluciono los problemas de mi comunidad educativa?

---

---

8. En una sociedad que exige más transparencia considera que la rendición de cuentas debe ser para toda la comunidad educativa.

---

---

9. De qué manera estructura la inversión financiera presupuestaria que reciben por medio del MINED para el funcionamiento del centro escolar.

---

---

**¡Muchas gracias!**



**ANEXO 3. ENTREVISTA A ATP**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**PLAN ESPECIAL: LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD**  
**ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**

ENTREVISTA A ASISTENTE TÉCNICO PEDAGÓGICO DEL SISTEMA INTEGRADO N° 6  
“SIEMPRE UNIDOS; DEL MUNICIPIO DE JIQUILISCO, DEPARTAMENTO DE  
USULUTÁN

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

El papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos” del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután en el periodo comprendido de agosto a diciembre de 2020

**OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:**

Examinar la influencia que ejerce la unidad de Asistencia Técnica Pedagógica (ATP) de la Dirección Departamental de Educación de Usulután para una administración eficaz en los centros escolares del Sistema Integrado N°6 “Siempre Unidos”

INDICACIONES: Señora Asistente Técnico Pedagógico con todo respeto, se le presenta esta entrevista para que pueda brindar su punto de vista sobre “La influencia que ejerce la unidad de Asistencia Técnica Pedagógica (ATP) de la Dirección Departamental de Educación”. Solicitarle la mayor objetividad en cada una de las interrogantes planteadas; el instrumento consta de dos partes: en la primera parte se refiere a ciertas generalidades donde se plantea la pregunta y aparecen por cada una recuadros que deberá seleccionar.

En la segunda parte deberá dar su punto de vista en las diferentes interrogantes

**1. GENERALIDADES.**

1.1 Sexo: F. M.

1.2 Edad: \_\_\_\_\_ Años

1.3 Nivel académico: Docente Licenciatura Maestría Doctorado

1.4 Departamento de residencia: \_\_\_\_\_

2. Tiempo de ejercer el cargo de asistencia Técnico Pedagógica.

1 a 5 años. 5 a 10 años. 10 años ó más.

3. Seleccione las instituciones educativas que asiste como Técnico Pedagógico en el sistema integrado N° 6 “Siempre Unidos”

Centro Escolar “Profesor y Doctor Efraín Jovel”.

Complejo Educativo Dr. Michael De Witte.

Centro Escolar Cantón la Noria.

Centro Escolar Cantón Salinas del Potrero.

Centro Escolar Cantón California.

Centro Escolar Cantón San Judas.

Centro Escolar Cantón La Salvadoreña.  
Centro Escolar Comunidad La Gracia del 13 de enero.

4. ¿Realiza seguimiento al trabajo administrativo de los centros escolares que pertenecen al sistema integrado No 6?  
¿Cómo lo hace? Explique:

---

---

5. ¿Qué tipo de influencia ejerce la unidad de asistencia técnica pedagógica en el centro escolar, con respecto al trabajo que realiza el director con la comunidad educativa? Explique:

---

---

6. ¿La unidad de Asistencia Técnica Pedagógica, acompaña directores conforme a los procesos de gestión escolar efectiva, para brindar los servicios educativos de calidad a la comunidad educativa? ¿Explique el tipo de acompañamiento y el papel de esa unidad técnica en estos casos?

---

---

7. ¿La unidad de Asistencia Técnica Pedagógica, acompaña a la resolución de conflictos del centro escolar? Amplíe su respuesta.

---

---

8. ¿La unidad de asistencia técnica pedagógica, realiza formación continua por medio de asesorías, capacitaciones o actualización a los directores que pertenecen al sistema integrado No 6? Describa.

---

---

9. Los canales de comunicación que ha establecido para el trabajo de asesoramiento a los directores. ¿Cuáles son?, Explique:

---

---

10. ¿Como asistente técnico pedagógico que tipo orientación y acompañamiento da a los directores?

---

---

**¡Muchas gracias!**















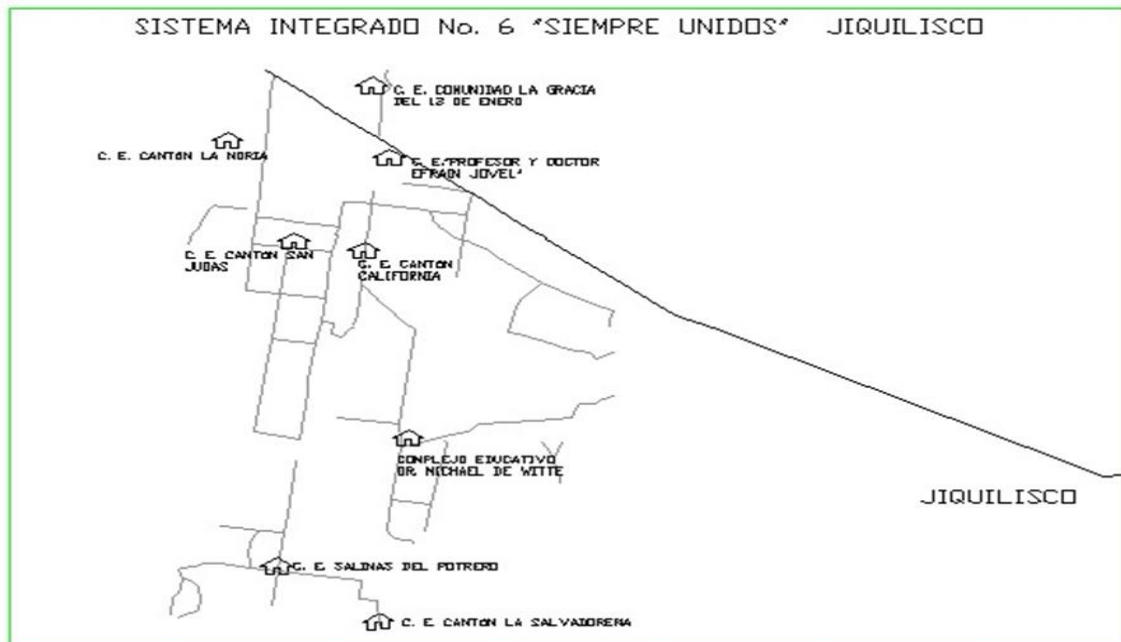


## ANEXO 5.

### UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL SISTEMA INTEGRADO N° 6 “SIEMPRE UNIDOS”



**Imagen 1.** La imagen satelital muestra la ubicación del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, en el Municipio de Jiquilisco, Usulután donde se realiza la investigación.



**Imagen 2.** La imagen muestra la ubicación del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”, en el Municipio de Jiquilisco, Usulután donde se realiza la investigación.

**ANEXO 6.**  
**CARTA CONVENIO: C.E Salinas del Potrero.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

San Vicente, 10 de septiembre de 2020.

Prof. Leonel Adalberto Salinas.  
Presidente del Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos".  
Presente.

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores que a diario realiza.

El motivo de la presente es para hacer del conocimiento que los estudiantes: Willian Alexander Carpio Carranza con número de carné CC18183 y número de DUI 04017980-7, Adelia Haydeé Diaz Rosales con número de carné DR04022 y número de DUI 01704612-2, Moisés Iván Garay González con número de carné GG10128 y número de DUI 04731818-5, Roberta Kenia Vargas Zelaya con número de carné VD04014 y número de DUI 02487622-9, José Wilfredo López Arévalo con número de carné LA18058 con DUI 02410401-2; Egresados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, Especialidad Administración Escolar, quienes actualmente desarrollan el trabajo de investigación: "El papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos"; del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután en el período comprendido de agosto a diciembre de 2020".

En tal sentido el equipo investigador acude a ustedes para solicitar permiso y autorización para realizar la investigación antes mencionada.

CC: Profa. Gloria Haydee Marin.  
Lic. José Aníbal Chávez.  
Prof. Guillermo Antonio Méndez.  
Prof. Gilberto Aguilar Sandoval.  
Profa. Ana Ester Guerrero.  
Lic. Alexander Días Martínez.  
Licda. Gregoria Antonia Abarca.





Por consiguiente, como parte de las acciones a realizar en dicha investigación, se ejecutarán dos actividades que de antemano solicitamos el apoyo de usted y los demás directores miembros del Sistema Integrado.

1. Presentación del proyecto de investigación de forma virtual, a través de la plataforma Meet.
2. Se realizará una entrevista, guiada por un cuestionario, que en su contenido tendrá 8 interrogantes relacionadas con el estudio en cuestión: El papel de las direcciones, administrativos y liderazgo y su influencia en las comunidades educativas, el tiempo estipulado será de 60 minutos.

Para tal fin se empleará la plataforma Meet, generando un Link para enlazar y abordar ambas actividades en una sola sesión virtual con los directores y directoras.

En ese mismo sentido, el estudio se amplía a docentes, padres de familia y estudiantes que surjan en el estudio de forma aleatorio de la muestra representativa del estudio.

Para estos sectores de la comunidad Educativa perteneciente al Sistema Integrado, se les estará enviando un link, donde podrán responder un formulario compuesto por 10 preguntas, del cual los datos obtenidos servirán para adquirir información sobre el tema de investigación.

En espera de resolución favorable a la misma se suscribe.

Para cualquier información adicional, se comparten los contactos telefónicos y electrónico, si surgiere alguna duda al respecto.

Cel. 7720 4652

lopezwilfredo425@gmail.com

José Wilfredo López Arévalo

Cel. 7747 0470

keniavargasdelao@gmail.com

Roberta Kenia Vargas Zelaya

Agradeciendo de ante mano su gentil colaboración y atención a la presente. Atentamente.

F:



Lic. Luis Alberto Mejía Orellana.

VICEDECANO.

Facultad Multidisciplinaria Paracentral.

CC: Profa. Gloria Haydee Marín.

Lic. José Anibal Chávez.

Prof. Guillermo Antonio Méndez.

Prof. Gilberto Aguilar Sandoval.

Profa. Ana Ester Guerrero.

Lic. Alexander Días Martínez.

Licda. Gregoria Antonia Abarca.



LEONEL ADALBERTO VASQUE  
AUTORIZO ESTUDIO  
11/09/2020

## ANEXO 7.

### CARTA CONVENIO: C. E "Profesor y Doctor Efraín Jovel".



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

San Vicente, 10 de septiembre de 2020.

Prof. Leonel Adalberto Salinas.  
Presidente del Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos".  
Presente.

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores que a diario realiza.

El motivo de la presente es para hacer del conocimiento que los estudiantes: Willian Alexander Carpio Carranza con número de carné CC18183 y número de DUI 04017980-7, Adelia Haydeé Diaz Rosales con número de carné DR04022 y número de DUI 01704612-2, Moisés Iván Garay González con número de carné GG10128 y número de DUI 04731818-5, Roberta Kenia Vargas Zelaya con número de carné VD04014 y número de DUI 02487622-9, José Wilfredo López Arévalo con número de carné LA18058 con DUI 02410401-2; Egresados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, Especialidad Administración Escolar, quienes actualmente desarrollan el trabajo de investigación: "El papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos"; del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután en el periodo comprendido de agosto a diciembre de 2020".

En tal sentido el equipo investigador acude a ustedes para solicitar permiso y autorización para realizar la investigación antes mencionada.

CC: Profa. Gloria Haydee Marin.  
Lic. José Anibal Chávez.  
Prof. Guillermo Antonio Méndez.  
Prof. Gilberto Agullar Sandoval.  
Profa. Ana Ester Guerrero.  
Lic. Alexander Díaz Martínez.  
Licda. Gregoria Antonia Abarca.





Por consiguiente, como parte de las acciones a realizar en dicha investigación, se ejecutarán dos actividades que de antemano solicitamos el apoyo de usted y los demás directores miembros del Sistema Integrado.

1. Presentación del proyecto de investigación de forma virtual, a través de la plataforma Meet.
2. Se realizará una entrevista, guiada por un cuestionario, que en su contenido tendrá 8 interrogantes relacionadas con el estudio en cuestión: El papel de las direcciones, administrativos y liderazgo y su influencia en las comunidades educativas, el tiempo estipulado será de 60 minutos.

Para tal fin se empleará la plataforma Meet, generando un Link para enlazar y abordar ambas actividades en una sola sesión virtual con los directores y directoras.

En ese mismo sentido, el estudio se amplía a docentes, padres de familia y estudiantes que surjan en el estudio de forma aleatorio de la muestra representativa del estudio.

Para estos sectores de la comunidad Educativa perteneciente al Sistema Integrado, se les estará enviando un link, donde podrán responder un formulario compuesto por 10 preguntas, del cual los datos obtenidos servirán para adquirir información sobre el tema de investigación

En espera de resolución favorable a la misma se suscribe.

Para cualquier información adicional, se comparten los contactos telefónicos y electrónico, si surgiere alguna duda al respecto.

Cel. 7720 4652

lopezwilfredo425@gmail.com

José Wilfredo López Arévalo

Cel. 7747 0470

keniavargasdelao@gmail.com

Roberta Kenia Vargas Zelaya

Agradeciendo de ante mano su gentil colaboración y atención a la presente. Atentamente.

F:

Lic. Luis Alberto Mejía Orellana.

VICEDECANO.

Facultad Multidisciplinaria Paracentral.



CC: Profa. Gloria Haydee Marin.

Lic. José Aníbal Chávez.

Prof. Guillermo Antonio Méndez.

Prof. Gilberto Aguilar Sandoval.

Profa. Ana Ester Guerrero.

Lic. Alexander Dias Martinez.

Licda. Gregoria Antonia Abarca.

Recibido  
11/09/2020  
ffmarin

## ANEXO 8.

### CARTA CONVENIO: Complejo Educativo Dr. Michael De Witte.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

San Vicente, 10 de septiembre de 2020.

Prof. Leonel Adalberto Salinas.  
Presidente del Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos".  
Presente.

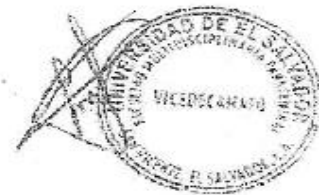
Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores que a diario realiza.

El motivo de la presente es para hacer del conocimiento que los estudiantes. Willian Alexander Carpio Carranza con número de carné CC18183 y número de DUI 04017980-7, Adelia Haydee Díaz Rosales con número de carné DR04022 y número de DUI 01704612-2, Moisés Iván Garay González con número de carné GG10128 y número de DUI 04731818-5, Roberta Konia Vargas Zelaya con número de carné VD04014 y número de DUI 02487622-9, José Wilfredo López Arévalo con número de carné LA18058 con DUI 02410401-2; Egresados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, Especialidad Administración Escolar, quienes actualmente desarrollan el trabajo de investigación: "El papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos"; del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután en el periodo comprendido de agosto a diciembre de 2020".

En tal sentido el equipo investigador acude a ustedes para solicitar permiso y autorización para realizar la investigación antes mencionada.

*Recibido 11/09/2020*  
*[Firma]*  
*Director.*

CC: Profa. Gloria Haydee Marín.  
Lic. José Anibal Chávez.  
Prof. Guillermo Antonio Méndez.  
Prof. Gilberto Aguilar Sandoval.  
Profa. Ana Ester Guerrero.  
Lic. Alexander Díaz Martínez.  
Licda. Gregoria Antonia Abarca.



Por consiguiente, como parte de las acciones a realizar en dicha investigación, se ejecutarán dos actividades que de antemano solicitamos el apoyo de usted y los demás directores miembros del Sistema Integrado.

1. Presentación del proyecto de investigación de forma virtual, a través de la plataforma Meet.
2. Se realizará una entrevista, guiada por un cuestionario, que en su contenido tendrá 8 interrogantes relacionadas con el estudio en cuestión: El papel de las direcciones, administrativos y liderazgo y su influencia en las comunidades educativas, el tiempo estipulado será de 60 minutos.

Para tal fin se empleará la plataforma Meet, generando un Link para enlazar y abordar ambas actividades en una sola sesión virtual con los directores y directoras.

En ese mismo sentido, el estudio se amplía a docentes, padres de familia y estudiantes que surjan en el estudio de forma aleatorio de la muestra representativa del estudio.

Para estos sectores de la comunidad Educativa perteneciente al Sistema Integrado, se les estará enviando un link, donde podrán responder un formulario compuesto por 10 preguntas, del cual los datos obtenidos servirán para adquirir información sobre el tema de investigación.

En espera de resolución favorable a la misma se suscribe.

Para cualquier información adicional, se comparten los contactos telefónicos y electrónico, si surgiere alguna duda al respecto.

Cel. 7720 4652

lopezwilfredo425@gmail.com

José Wilfredo López Arévalo

Cel. 7747 0470

keniavargasdcfao@gmail.com

Roberta Kenia Vargas Zelaya

Agradeciendo de ante mano su gentil colaboración y atención a la presente. Atentamente.

F:

Lic. Luis Alberto Mejía Orellana.

VICEDECANO.

Facultad Multidisciplinaria Paracentral.



CC: Profa. Gloria Haydee Marín.  
Lic. José Aníbal Chávez.  
Prof. Guillermo Antonio Méndez.  
Prof. Gliberto Aguilar Sandoval.  
Profa. Ana Ester Guerrero.  
Lic. Alexander Días Martínez.  
Licda. Gregoria Antonia Abarca.



**ANEXO 9.**  
**CARTA CONVENIO: C.E Cantón la Noria.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

San Vicente, 10 de septiembre de 2020.

Prof. Leonel Adalberto Salinas,  
Presidente del Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos".  
Presente.

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores que a diario realiza.

El motivo de la presente es para hacer del conocimiento que los estudiantes: Willian Alexander Carpio Carranza con número de carné CC18183 y número de DUI 04017980-7, Adelia Haydee Diaz Rosales con número de carné DR04022 y número de DUI 01704612-2, Moisés Iván Garay González con número de carné GG10128 y número de DUI 04731818-5, Roberta Kenia Vargas Zelaya con número de carné VD04014 y número de DUI 02487622-9, José Wilfredo López Arévalo con número de carné LA18058 con DUI 02410401-2; Egresados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, Especialidad Administración Escolar, quienes actualmente desarrollan el trabajo de investigación: "El papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos"; del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután en el período comprendido de agosto a diciembre de 2020".

En tal sentido el equipo investigador acude a ustedes para solicitar permiso y autorización para realizar la investigación antes mencionada.

CC: Profa. Gloria Haydee Marín.  
Lic. José Anibal Chávez.  
Prof. Guillermo Antonio Méndez.  
Prof. Gilberto Aguilar Sandoval.  
Profa. Ana Ester Guerrero.  
Lic. Alexander Díaz Martínez.  
Licda. Gregoria Antonia Abarca.



*[Handwritten Signature]*  
Gilberto Méndez  
Director.

11-09-2020



**ANEXO 10.**  
**CARTA CONVENIO: C.E Cantón California.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

San Vicente, 10 de septiembre de 2020.

Prof. Leonel Adalberto Salinas.  
Presidente del Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos".  
Presente.

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores que a diario realiza.

El motivo de la presente es para hacer del conocimiento que los estudiantes: Willian Alexander Carpio Carranza con número de carné CC18183 y número de DUI 04017980-7, Adelia Haydeé Díaz Rosales con número de carné DR04022 y número de DUI 01704612-2, Moisés Iván Garay González con número de carné GG10128 y número de DUI 04731818-5, Roberta Kenia Vargas Zelaya con número de carné VD04014 y número de DUI 02487622-9, José Wilfredo López Arévalo con número de carné LA18058 con DUI 02410401-2; Egresados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, Especialidad Administración Escolar, quienes actualmente desarrollan el trabajo de investigación: "El papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos"; del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután en el periodo comprendido de agosto a diciembre de 2020".

En tal sentido el equipo investigador acude a ustedes para solicitar permiso y autorización para realizar la investigación antes mencionada.

CC: Profa. Gloria Haydee Marin.  
Lic. José Aníbal Chávez.  
Prof. Guillermo Antonio Méndez.  
Prof. Gilberto Aguilar Sandoval.  
Profa. Ana Ester Guerrero.  
Lic. Alexander Días Martínez.  
Licda. Gregoria Antonia Abarca.



Por consiguiente, como parte de las acciones a realizar en dicha investigación, se ejecutarán dos actividades que de antemano solicitamos el apoyo de usted y los demás directores miembros del Sistema Integrado.

1. Presentación del proyecto de investigación de forma virtual, a través de la plataforma Meet.
2. Se realizará una entrevista, guiada por un cuestionario, que en su contenido tendrá 8 interrogantes relacionadas con el estudio en cuestión: El papel de las direcciones, administrativos y liderazgo y su influencia en las comunidades educativas, el tiempo estipulado será de 60 minutos.

Para tal fin se empleará la plataforma Meet, generando un Link para enlazar y abordar ambas actividades en una sola sesión virtual con los directores y directoras.

En ese mismo sentido, el estudio se amplía a docentes, padres de familia y estudiantes que surjan en el estudio de forma aleatorio de la muestra representativa del estudio.

Para estos sectores de la comunidad Educativa perteneciente al Sistema Integrado, se les estará enviando un link, donde podrán responder un formulario compuesto por 10 preguntas, del cual los datos obtenidos servirán para adquirir información sobre el tema de investigación.

En espera de resolución favorable a la misma se suscribe.

Para cualquier información adicional, se comparten los contactos telefónicos y electrónico, si surgiere alguna duda al respecto.

Cel. 7720 4652

lopezwilfredo425@gmail.com

José Wilfredo López Arévalo

Cel. 7747 0470

kèniavargasdelao@gmail.com

Roberta Kenia Vargas Zelaya

Agradeciendo de ante mano su gentil colaboración y atención a la presente. Atentamente.

F:



Lic. Luis Alberto Mejía Orellana.

VICEDECANO.

Facultad Multidisciplinaria Paracentral.



CC: Profa. Gloria Haydee Marín.

Lic. José Anibal Chávez.

Prof. Guillermo Antonio Méndez.

Prof. Gilberto Aguilar Sandoval.

Profa. Ana Ester Guerrero.

Lic. Alexander Díaz Martínez.

Licda. Gregoria Antonia Abarca.

**ANEXO 11.**  
**CARTA CONVENIO: C.E Cantón La Salvadoreña.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

San Vicente, 10 de septiembre de 2020.

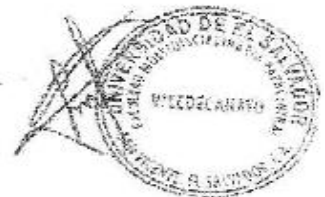
Prof. Leonel Adalberto Salinas.  
Presidente del Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos".  
Presente.

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores que a diario realiza.

El motivo de la presente es para hacer del conocimiento que los estudiantes: Willian Alexander Carpio Carranza con número de carné CC18183 y número de DUI 04017980-7, Adelia Haydee Diaz Rosales con número de carné DR04022 y número de DUI 01704612-2, Moisés Iván Garay González con número de carné GG10128 y número de DUI 04731818-5, Roberta Kenia Vargas Zelaya con número de carné VD04014 y número de DUI 02487622-9, José Wilfredo López Arévalo con número de carné LA18058 con DUI 02410401-2; Egresados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, Especialidad Administración Escolar, quienes actualmente desarrollan el trabajo de investigación: "El papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos": del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután en el periodo comprendido de agosto a diciembre de 2020".

En tal sentido el equipo investigador acude a ustedes para solicitar permiso y autorización para realizar la investigación antes mencionada.

CC: Profa. Gloria Haydee Marin.  
Lic. José Anibal Chávez.  
Prof. Guillermo Antonio Méndez.  
Prof. Gilberto Aguilar Sandoval.  
Profa. Ana Ester Guerrero.  
Lic. Alexander Díaz Martínez.  
Licda. Gregoria Antonia Abarca.





Por consiguiente, como parte de las acciones a realizar en dicha investigación, se ejecutarán dos actividades que de antemano solicitamos el apoyo de usted y los demás directores miembros del Sistema Integrado.

1. Presentación del proyecto de investigación de forma virtual, a través de la plataforma Meet.
2. Se realizará una entrevista, guiada por un cuestionario, que en su contenido tendrá 8 interrogantes relacionadas con el estudio en cuestión: El papel de las direcciones, administrativos y liderazgo y su influencia en las comunidades educativas, el tiempo estipulado será de 60 minutos.

Para tal fin se empleará la plataforma Meet, generando un Link para enlazar y abordar ambas actividades en una sola sesión virtual con los directores y directoras.

En ese mismo sentido, el estudio se amplía a docentes, padres de familia y estudiantes que surjan en el estudio de forma aleatorio de la muestra representativa del estudio.

Para estos sectores de la comunidad Educativa perteneciente al Sistema Integrado, se los estará enviando un link, donde podrán responder un formulario compuesto por 10 preguntas, del cual los datos obtenidos servirán para adquirir información sobre el tema de investigación.

En espera de resolución favorable a la misma se suscribe.

Para cualquier información adicional, se comparten los contactos telefónicos y electrónico, si surgiere alguna duda al respecto.

Cel. 7720 4652

lopezwilfredo425@gmail.com

José Wilfredo López Arévalo

Cel. 7747 0470

keniavargasdelao@gmail.com

Roberta Kenia Vargas Zelaya

Agradeciendo de ante mano su gentil colaboración y atención a la presente. Atentamente.

F:

Lic. Luis Alberto Mejía Orellana.

VICEDECANO.

Facultad Multidisciplinaria Paracentral.



Recibido

Alexander Díaz Martínez

11-09-2020

CC: Profa. Gloria Haydee Marín.  
Lic. José Aníbal Chávez.  
Prof. Guillermo Antonio Méndez.  
Prof. Gilberto Aguilar Sandoval.  
Profa. Ana Ester Guerrero.  
Lic. Alexander Díaz Martínez.  
Licda. Gregoria Antonia Abarca.



## ANEXO 12.

**CARTA CONVENIO: C.E. Comunidad La Gracia del 13 de Enero.**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

San Vicente, 10 de septiembre de 2020.

Prof. Leonel Adalberto Salinas,  
Presidente del Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos".  
Presente.

Reciba un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores que a diario realiza.

El motivo de la presente es para hacer del conocimiento que los estudiantes: Willian Alexander Carpio Carranza con número de carné CC18183 y número de DUI 04017980-7, Adelia Haydeé Diaz Rosales con número de carné DR04022 y número de DUI 01704612-2, Moisés Iván Garay González con número de carné GG10128 y número de DUI 04731818-5, Roberta Kenia Vargas Zelava con número de carné VD04014 y número de DUI 02487622-9, José Wilfredo López Arévalo con número de carné LA18058 con DUI 02410401-2; Egresados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, Especialidad Administración Escolar, quienes actualmente desarrollan el trabajo de investigación: "El papel de las direcciones como administradores-líderes y su influencia en las comunidades educativas de los centros escolares que pertenecen al Sistema Integrado n° 6 "Siempre Unidos"; del municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután en el periodo comprendido de agosto a diciembre de 2020".

En tal sentido el equipo investigador acude a ustedes para solicitar permiso y autorización para realizar la investigación antes mencionada.

CC: Profa. Gloria Haydee Marín.  
Lic. José Anibal Chávez.  
Prof. Guillermo Antonio Méndez.  
Prof. Gilberto Aguilar Sandoval.  
Profa. Ana Ester Guerrero.  
Lic. Alexander Días Martínez.  
Licda. Gregoria Antonia Abarta.



Por consiguiente, como parte de las acciones a realizar en dicha investigación, se ejecutarán dos actividades que de antemano solicitamos el apoyo de usted y los demás directores miembros del Sistema Integrado.

1. Presentación del proyecto de investigación de forma virtual, a través de la plataforma Meet.
2. Se realizará una entrevista, guiada por un cuestionario, que en su contenido tendrá 8 interrogantes relacionadas con el estudio en cuestión: El papel de las direcciones, administrativos y liderazgo y su influencia en las comunidades educativas, el tiempo estipulado será de 60 minutos.

Para tal fin se empleará la plataforma Meet, generando un Link para enlazar y abordar ambas actividades en una sola sesión virtual con los directores y directoras.

En ese mismo sentido, el estudio se amplía a docentes, padres de familia y estudiantes que surjan en el estudio de forma aleatorio de la muestra representativa del estudio.

Para estos sectores de la comunidad Educativa perteneciente al Sistema Integrado, se les estará enviando un link, donde podrán responder un formulario compuesto por 10 preguntas, del cual los datos obtenidos servirán para adquirir información sobre el tema de investigación.

En espera de resolución favorable a la misma se suscribe.

Para cualquier información adicional, se comparten los contactos telefónicos y electrónico, si surgiere alguna duda al respecto.

Cel. 7720 4652

lopezwilfredo425@gmail.com

José Wilfredo López Arévalo

Cel. 7747 0470

keniavargasdelao@gmail.com

Roberta Kenia Vargas Zelaya

Agradeciendo de ante mano su gentil colaboración y atención a la presente. Atentamente.

F:

Lic. Luis Alberto Mejía Orellana.

VICEDECANO.

Facultad Multidisciplinaria Paracentral.

CC: Profa. Gloria Haydee Marín.

Lic. José Aníbal Chávez.

Prof. Guillermo Antonio Méndez.

Prof. Gilberto Aguilar Sandoval.

Profa. Ana Ester Guerrero.

Lic. Alexander Díaz Martínez.

Licda. Gregoria Antonia Abarca.



11/09/2020

Tel: 7727 6837

Gregoria Antonia Abarca de pabt

*Gregoria Antonia Abarca de pabt*



## ANEXO 13. Fotografías

### Fotografía N° 1



Se muestra en esta fotografía haciendo la invitación a un director del Sistema Integrado a participar en la entrevista. 12 de octubre de 2020.

### Fotografía N° 2



Se muestra en esta fotografía haciendo la invitación a un director del Sistema Integrado a participar en la entrevista. 12 de octubre de 2020.

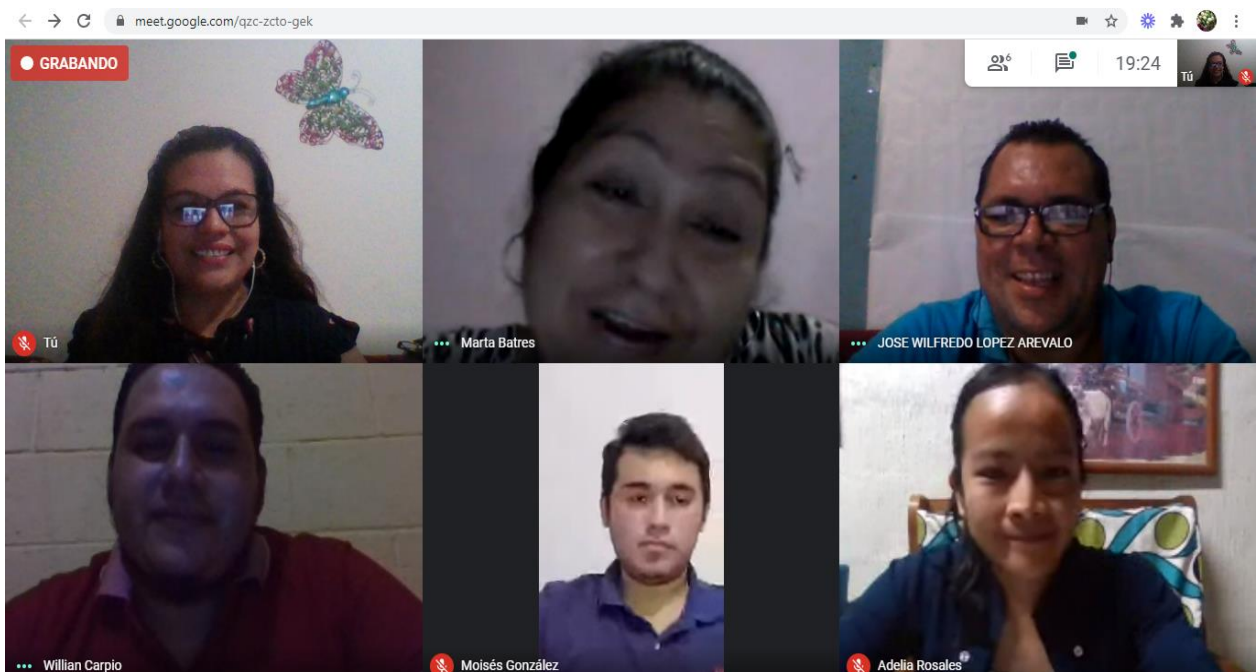


### Fotografía N° 3



En esta fotografía haciendo la invitación a una directora del Sistema Integrado a participar en la entrevista. 12 de octubre de 2020.

### Fotografía N° 4



La fotografía muestra realizando la entrevista a través de la herramienta Google Meet a la ATP del Sistema Integrado. 14 de octubre de 2020.

## Fotografía N° 5

The screenshot shows a Google Meet interface. At the top, it says "GRABANDO" and "Willian Carpio está presentando". The main window displays a document with the following text:

escolares que pertenecen al sistema integrado No? 6? ¿Cómo lo hace, explique?

5. ¿Qué tipo de influencia ejerce la unidad de asistencia técnica pedagógica en el centro escolar, con respecto al trabajo que realiza el director con la comunidad educativa? Explique.

6. ¿La unidad de Asistencia Técnica Pedagógica, acompaña directores conforme a los procesos de gestión escolar efectiva, para brindar los servicios educativos de calidad a la comunidad educativa? ¿explique el tipo de acompañamiento y el papel de esa unidad técnica en estos casos?

7. ¿La unidad de Asistencia Técnica Pedagógica, acompaña a la resolución de conflictos del centro escolar? Amplie su respuesta.

8. ¿La unidad de asistencia técnica pedagógica, realiza formación continua por medio de asesorías, capacitaciones o actualización a los directores que pertenecen al sistema integrado No 6? Describa.

9. Los canales de comunicación que ha establecido para el trabajo de asesoramiento a los directores. ¿cuáles son, explique)

10. Como asistente técnico pedagógico que tipo orientación y acompañamiento da a los directores:

8	5	Despedida y agradecimiento.	Haydeé Díaz
---	---	-----------------------------	-------------

On the right side, there is a grid of participants: Tú, Willian Carpio, Moisés González, JOSE WILFREDO LO..., Marta Batres, and Adelia Rosales.

Se muestra en esta fotografía compartiendo pantalla durante la entrevista a través de Meet con la ATP del Sistema Integrado. 14 de octubre de 2020.

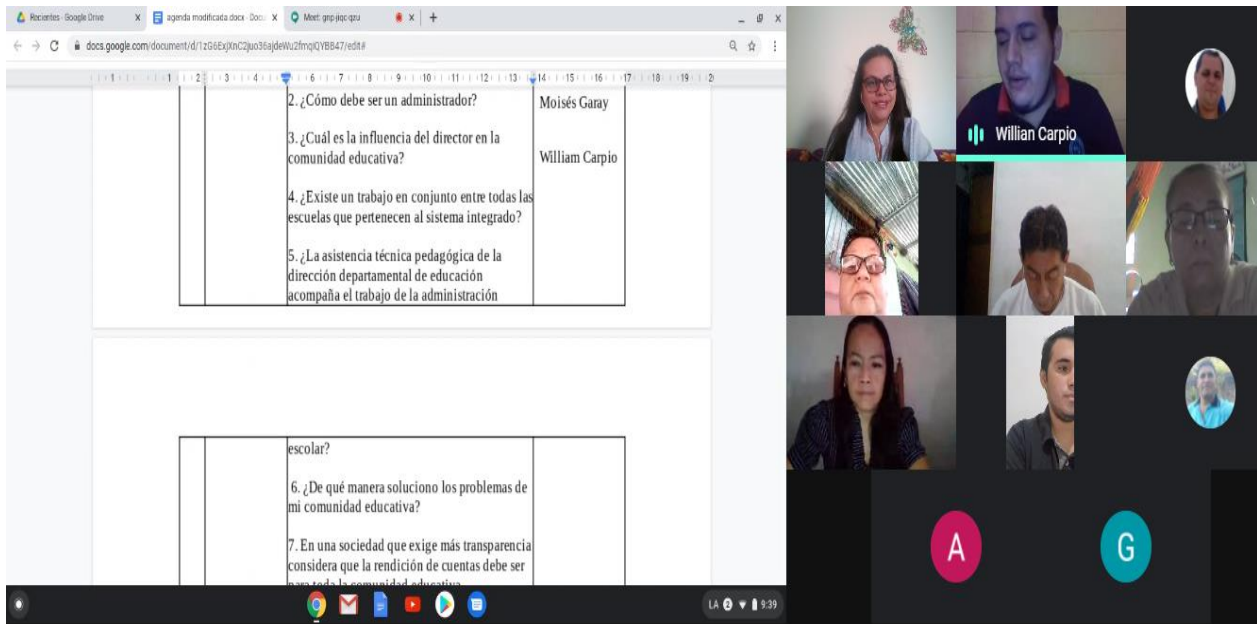
## Fotografía N° 6

The screenshot shows a Google Meet session with a grid of participants. The participants are: Tú, Adelia Rosales, JOSE WILFREDO LOPEZ AREVALO, Gregoria Abarca, guillermo mendez, GLORIA HAYDEE MARIN, Moisés González, Willian Carpio, and LEONEL ADALBERTO VASQUEZ SALINAS.

Se muestra en esta fotografía efectuando la entrevista a través de la herramienta Google Meet a los directores del Sistema Integrado. 15 de octubre de 2020.



## Fotografía N° 7



Se muestra en esta fotografía compartiendo pantalla durante la entrevista a través de Meet con los directores del Sistema Integrado. 15 de octubre de 2020.

## Fotografía N° 8



Se muestra en la fotografía la explicación y aplicación de la encuesta a los padres de familia y estudiantes del C.E salinas del Potrero del Sistema Integrado. 20 de octubre de 2020.

**ANEXO 14.**  
**PROPUESTA PEDAGÓGICA DEL SISTEMA INTEGRADO N° 6 “SIEMPRE UNIDOS”, MUNICIPIO DE JUQUILISCO, USULUTÁN**

Generalidades

Plasmamos algunos aspectos generales de la Propuesta Pedagógica que expone de manera concreta el modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno.

El Sistema Integrado “Siempre Unidos” del Cantón Tierra Blanca, se ubica en el municipio de Jiquilisco, departamento de Usulután.

Está formado por 8 sedes escolares las cuales poseen características similares, aunque la creación de éstas presentan diferencias en tamaño y antigüedad como La Gracia 13 de enero la cual surgió a raíz del terremoto de la misma fecha del año 2001, el Complejo Educativo “Dr. Michael De Witte” fue patrocinada por organizaciones católicas de los Estados Unidos por el año de 1996, de la misma manera el resto de los centros escolares se iniciaron como modalidad EDUCO, a excepción de C.E. Cantón California, C.E. Cantón La Noria y el C.E. Profesor y Doctor Efraín Jovel la cual su fundación data del año 1945, aunque se oficializa en el año 1953 con el nombre de Escuela Rural Mixta Cantón Tierra Blanca. Los otros centros escolares son C.E. Salinas del Potrero, C.E. San Judas y C.E. Cantón La Salvadoreña.

A partir de la implementación del Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” se socializa la estrategia de Sistemas Integrados de EITP y la Dirección Departamental de Educación de Usulután realiza la organización territorial de los sistemas del municipio de Jiquilisco, continuando con la inducción a los diferentes sectores educativos de las comunidades, esta se realizó con el apoyo de FEPADE durante el año 2014.

La presente Propuesta Pedagógica es el resultado de la consulta a los actores educativos sobre la mejor forma de atención de las necesidades de desarrollo educativo en el territorio y de la caracterización realizada por los equipos docentes y directivos en las sedes escolares del sistema.

### **Caracterización del Sistema Integrado “Siempre Unidos”**

DOCENTES: 78

ESTUDIANTES: 1,675

SEDE: C. E. “Profesor y Doctor Efraín Jovel”

MUNICIPIO: Jiquilisco, Departamento: Usulután.

Este sistema integrado está formado por 7 Centros Escolares y un Complejo Educativo, de los cuales la atención al estudiantado se describe así:

1 Centro Escolar que atiende desde Parvularia a 4° grado.

2 Centros Escolares atienden desde Parvularia hasta Sexto grado.

3 Centros Escolares atienden desde Parvularia hasta el Noveno grado y desde Parvularia hasta el nivel de educación media (articulado con el técnico superior con el MEGATEC).

Se cuenta con 78 Docentes distribuidos en los diferentes C.E. y 5 miembros de personal administrativo distribuidos en 2 instituciones educativas.

El estudiantado se atiende en 83 secciones distribuidas en las 8 sedes del Sistema Integrado, dentro de las cuales hay 8 secciones integradas de Parvularia, 5 secciones puras, 2 secciones integradas de primer ciclo y 20 secciones puras, 4 secciones integradas de segundo ciclo y 16 secciones puras, 1 sección integrada de tercer ciclo y 17 secciones puras, 2 secciones puras de Bachillerato Técnico Vocacional opción Contaduría y 3 de Bachillerato Técnico Vocacional en Acuicultura, 1 sección de Bachillerato Técnico Vocacional Administrativo Contable, 1 Sección del Técnico Superior en Acuicultura articuladas con el MEGATEC de La Unión.



## **Sectores de apoyo al Sistema Integrado**

8 ADESCOS

8 Organismos de Administración (CDE)

14 Cooperativas

10 ONG'S: CIAZO, PROCARES, CDI Asociación Los Angelitos, TALAPO, TELEFÓNICA, CONTEXTO, VISIÓN MUNDIAL, SAVE THE CHILDREN, EDUCO.

8 Comités

8 Consejos Consultivos

7 OG. PRE-PAZ, INDES, PNC, UNIDAD DE SALUD, ALCALDÍA MUNICIPAL, FONAES, CRUZ ROJA.

## **Visión y Misión**

### **VISIÓN**

Ser un Sistema Integrado que ofrece servicios educativos que contribuyan a la realización humana en lo social y económico de los educandos, la práctica de valores, el respeto, la responsabilidad y la solidaridad, logrando desarrollo académico de competencias en los estudiantes, mediante la integración de la comunidad educativa, tomando como base la Cultura de Paz.

### **MISIÓN**

Somos un SI de EITP que atiende la formación académica del estudiantado desarrollando competencias para la vida a través de un modelo articulado de Valores, Ciencia, Tecnología e Innovación; con enfoque inclusivo, que favorece la construcción de una sociedad productiva en un ambiente de Cultura de Paz.

## Principios pedagógicos y perfil del estudiante

Compromiso y responsabilidad para desarrollar las competencias académicas, productivas y ciudadanas de los estudiantes.

Reconocimiento y respeto al interés superior de la niña y niño.

Favorecer la inclusión para atender la diversidad generando aprendizajes significativos en los educandos.

Renovar el pacto entre estudiantes, docentes, familias y comunidad educativa.

Evaluar para aprender.

Tabla 30

*Perfil de estudiantes del Sistema Integrado N° 6 "Siempre Unidos"*

Nivel/ciclo	Perfil del Estudiante
Educación Inicial y Parvularia	<p data-bbox="407 1020 708 1056">REFERIDAS AL SER:</p> <p data-bbox="407 1062 1349 1136">Sabe expresarse y comunicarse utilizando la lengua materna, siempre con mayor propiedad.</p> <p data-bbox="407 1188 837 1224">RELACIÓN CON LOS DEMÁS.</p> <p data-bbox="407 1230 1065 1304">Es sensible y disponible a la relación con otro; Sabe pedir ayuda a los demás en caso de necesidad.</p> <p data-bbox="407 1356 764 1392">A LA METACOGNICIÓN.</p> <p data-bbox="407 1398 1300 1514">Tiene conciencia de sus propios límites. Está atento a sus propios puntos de vista y curiosidad de preguntar los porqués.</p> <p data-bbox="407 1566 1146 1602">CONOCIMIENTO DEL AMBIENTE Y LA CULTURA.</p> <p data-bbox="407 1608 1349 1682">Interacciona con el ambiente natural y con el mundo de los símbolos, con curiosidad e interés.</p> <p data-bbox="407 1692 1349 1766">Sabe representar las principales características de un hecho, un evento, un objeto.</p>

Educación Básica      **COMPETENCIA REFERIDA AL SER.**  
Es consciente de los medios expresivos y artísticos porque los experimenta y los pone a prueba en su contexto social.  
Orienta las propias decisiones en un modo más consiente.

**COMPETENCIA REFERIDA A LA RELACIÓN CON LOS OTROS.**  
Participa en momentos sociales que se concretizan en actividades lúdicas, deportivas, de solidaridad, de descubrimiento y respeto del ambiente natural y cultural.  
Sabe interpretar y comprender diferentes roles ejercitando funciones de liderazgo, colaboración y ayuda.

**COMPETENCIA REFERIDA AL CONOCIMIENTO DEL AMBIENTE Y DE LA CULTURA.**  
Sabe utilizar la lengua española, conociendo las reglas del funcionamiento que pone en práctica para adquirir información, estudiar, entender textos, describir fenómenos, crear y expresar nuevas ideas.  
Tiene una relación positiva con la dimensión de los conocimientos matemáticos, científicos y tecnológicos.

**COMPETENCIA REFERIDA A LA METACOGNICIÓN.**  
Sabe diseñar soluciones originales y creativas de los problemas que encuentra.  
Elabora su propio método de trabajo y de estudio que le permita afrontar ejercicios y actividades escolares, fortaleciendo la solución de tareas sobre la realidad.

Educación Media      **COMPETENCIA REFERIDA AL SER.**  
Ha puesto a prueba la iniciativa cognitiva para afrontar nuevas tareas y situaciones.

## ANEXO 15.

### Preguntas del cuestionario correspondiente a cada uno de los objetivos.

#### Preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 1.

Tabla 31

*Preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 1*

Pregunta N° 1	Alternativa	Frecuencia	%
¿El Centro Escolar planifica la inversión financiera presupuestaria que el Ministerio de Educación le asigna?	Si	224	93%
	No	2	1%
	A veces	15	6%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>
Pregunta N° 2	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director realiza la rendición de cuentas a la comunidad educativa en las diferentes áreas de la gestión escolar?	Si	227	94%
	No	2	1%
	A veces	12	5%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>
Pregunta N° 3	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director como administrador líder del centro educativo, es un profesional que inspira, motiva, propone estrategias de mejora para que el profesorado logre desarrollar con efectividad todas las situaciones de aprendizaje de los estudiantes de calidad?	Si	230	95%
	No	2	0%
	A veces	9	5%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>
Pregunta N° 4	Alternativa	Frecuencia	%
¿La organización escolar viable y asertiva contribuye al logro de las metas institucionales?	Si	228	96%
	No	0	1%
	A veces	13	3%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>
Pregunta N° 5	Alternativa	Frecuencia	%
¿El liderazgo de la dirección influye en la comunidad educativa?	Si	232	93%
	No	3	2%
	A veces	6	5%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Tabla 31.1 (Continuación)

Pregunta N° 6	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director motiva a la comunidad educativa a participar en procesos pedagógicos?	Si	225	88%
	No	5	2%
	A veces	11	10%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Pregunta N° 7	Alternativa	Frecuencia	%
¿El director promueve el buen clima institucional entre los docentes, padres de familia y estudiantes?	Si	213	
	No	5	
	A veces	23	
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente. Resultados obtenidos del cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N°6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa las preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 1.

## Preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 2.

Tabla 32

*Preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 2*

Pregunta N° 8	Alternativa	Frecuencia
¿El director promueve el trabajo en equipo para generar redes de aprendizaje y así favorecer los procesos educativos?	Si	215
	No	5
	A veces	21
<b>Total</b>		<b>241</b>

Pregunta N° 9	Alternativa	Frecuencia
¿El director como buen gestor, realiza acciones oportunamente para atraer recursos financieros, pedagógicos y de mejoras a la infraestructura escolar y sobre todo motivando a la comunidad educativa para que el acompañamiento de estos procesos?	Si	214
	No	0
	A veces	27
<b>Total</b>		<b>241</b>

Tabla 32.1 (Continuación)

Pregunta N° 10	Alternativa	Frecuencia
¿Cuándo se generan conflictos en el Centro Escolar, la resolución del director es asertiva?	Si	201
	No	5
	A veces	35
<b>Total</b>		<b>241</b>

Pregunta N° 11	Alternativa	Frecuencia
¿El director promueve la innovación educativa por medio de capacitaciones, talleres, ferias y festivales para favorecer a la comunidad educativa?	Si	188
	No	8
	A veces	45
<b>Total</b>		<b>241</b>

Fuente. Resultados obtenidos del cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N°6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa las preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 2.

### Preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 3.

Tabla 33

*Preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 3*

Pregunta N° 12	Alternativa	Frecuencia	%
¿El trabajo que realiza la Asistente Técnica Pedagógica en el Centro Escolar permite que el director realice una buena coordinación, organización y labor efectiva en toda la comunidad educativa?	Si	162	67%
	No	9	4%
	A veces	70	29%
<b>Total</b>		<b>241</b>	<b>100%</b>

Pregunta N° 13	Alternativa	Frecuencia	%
¿La Asistente Técnica Pedagógica acompaña al Centro Escolar para que la gestión educativa sea atendida con efectividad en beneficio de la comunidad escolar?	Si	166	69%
	No	8	3%
	A veces	67	28%
<b>Total</b>		<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente. Resultados obtenidos del cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N°6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa las preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 3.

## Preguntas del cuestionario correspondiente a Objetivo específico 4.

Tabla 34

*Preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 4*

Pregunta N° 14	Alternativa	Frecuencia	%
¿Las buenas prácticas administrativas del director reflejan una mejor gestión generando una estrategia laboral positiva en el Centro Escolar?	Si	179	74%
	No	11	5%
	A veces	51	21%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Pregunta N° 15	Alternativa	Frecuencia	%
¿El desarrollo académico de los estudiantes del Centro Escolar se logra a partir de la ampliación de los servicios educativos?	Si	213	88%
	No	12	5%
	A veces	16	7%
<b>Total</b>	-		<b>100%</b>

Pregunta N° 16	Alternativa	Frecuencia	%
¿Las alianzas estratégicas con las instituciones que están al entorno del Centro Escolar contribuyen a alcanzar las metas institucionales?	Si	222	92%
	No	2	1%
	A veces	17	7%
<b>Total</b>	-	<b>241</b>	<b>100%</b>

Fuente. Resultados obtenidos del cuestionario para la comunidad educativa del Sistema Integrado N°6 “Siempre Unidos”

Nota. La presente tabla representa las preguntas del cuestionario correspondiente a objetivo específico 4.

## ANEXO 16.

### Matriz de operacionalización en la aplicación de objetivos específicos.

Con la finalidad de hacer más fácil el manejo de los objetivos en la investigación se realiza la descomposición u operacionalización de los mismos, para lograr sus análisis.

Tabla 35

*Representa el objetivo específico uno*

Objetivo específico	Variables	Objetivo Específico Uno Indicadores	Preguntas
<b>OE1</b> Definir cuál es el papel de las direcciones como administradores-líderes educativos y su influencia en las comunidades escolares del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”.	<b>VI (X)</b> El papel de las direcciones como administradores-líderes educativos.	X <sub>1</sub> Papel como administrador financiero.	1. ¿El Centro Escolar planifica la inversión financiera presupuestaria que el Ministerio de Educación asigna? Si ____ No ____ A veces ____ Explique:
		X <sub>2</sub> Papel como administrador líder de los procesos pedagógicos.	2. ¿El director realiza la rendición de cuentas a la comunidad educativa en las diferentes áreas de la gestión escolar? Si ____ No ____ A veces ____ ¿Cómo lo hace?  3. ¿El director como administrador líder del centro educativo, es un profesional que inspira, motiva, propone estrategias de mejora para que el profesorado logre desarrollar con efectividad todas las situaciones de aprendizaje de los estudiantes de calidad? Sí ____ No ____ A veces ____ Explique cómo lo logra:
		X <sub>3</sub> Organización escolar viable y asertiva.	4. ¿La organización escolar viable y asertiva contribuye al logro de las metas institucionales? Si ____ No ____ A veces ____ ¿Por qué?
		X <sub>4</sub> Liderazgo.	5. ¿El liderazgo de la dirección influye en la comunidad educativa? Si ____ No ____ A veces ____ ¿Cómo influye?



Tabla 35.1 (Continuación)

Objetivo específico	Variables	Objetivo Específico Uno Indicadores		Preguntas
	<b>VD (Y)</b> Su influencia en su comunidad educativa	Y <sub>1</sub> Motivar a la comunidad educativa a participar en procesos pedagógicos.	6. ¿El director motiva a la comunidad educativa a participar en procesos pedagógicos? Si ____ No ____ A veces ____ ¿Cómo y cuáles?	
		Y <sub>2</sub> Promueve el buen clima institucional.	7. ¿El director promueve el buen clima institucional entre los docentes, padres de familia y estudiantes? Si ____ No ____ A veces ____ ¿Cómo lo hace?	

**Oe<sub>1</sub>**= Objetivo Específico 1

**V.I. (X)** = Variable Independiente

**V.D. (X)** = Variable Dependiente

**X** = Indicador de la variable independiente

**Y**= Indicador de la variable dependiente

Tabla 36

Representa el objetivo específico dos

Objetivo específico	Variables	Objetivo Específico Dos Indicadores	Preguntas
<b>OE2</b> Describir la realidad de la administración escolar y las cualidades del liderazgo de los directores en su comunidad educativa del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos”.	<b>VI (X)</b> La realidad de la administración.	X <sub>1</sub> La comunidad educativa debe participar en equipo y acompañar todos los procesos educativos para poder transformar su realidad.	8. ¿El director promueve el trabajo en equipo para generar redes de aprendizaje y así favorecer los procesos educativos? Si ____ No ____ A veces ____ ¿Cómo lo hace?  9. ¿El director como buen gestor, realiza acciones oportunamente para atraer recursos financieros, pedagógicos y de mejoras a la infraestructura escolar y sobre todo motivando a la comunidad educativa para que el acompañamiento de estos procesos? Si ____ No ____ A veces ____ Favor hacer comentario sobre esta situación.
	<b>VD (Y)</b> Cualidades del liderazgo de los directores.	Y <sub>1</sub> Toma de decisiones de forma empática para la resolución de conflictos.	10. ¿Cuándo se generan conflictos en el Centro Escolar, la resolución del director es asertiva? Si ____ No ____ A veces ____ ¿Cómo se resuelve?
		Y <sub>2</sub> Promover la innovación educativa.	11. ¿El director promueve la innovación educativa por medio de capacitaciones, talleres, ferias y festivales para favorecer a la comunidad educativa?  Si ____ No ____ A veces ____ Explique:

**Oe<sub>2</sub>**= Objetivo Específico 2

**V.I. (X)** = Variable Independiente

**V.D. (X)** = Variable Dependiente

**X** = Indicador de la variable independiente

**Y**= Indicador de la variable dependiente

Tabla 37

Representa el objetivo específico tres

Objetivo específico	Variables	Objetivo Específico Tres	
		Indicadores	Preguntas
<b>OE3</b> Examinar la influencia que ejerce la unidad de Asistencia Técnica Pedagógica (ATP) de la Dirección Departamental de Educación de Usulután para una administración eficaz en los centros escolares del Sistema Integrado N°6“Siempre Unidos”.	<b>VI (X)</b> Influencia que ejerce la unidad de Asistencia Técnica Pedagógica (ATP).	X <sub>1</sub> Lograr una buena coordinación con los C.E.	12. ¿El trabajo que realiza la Asistente Técnica Pedagógica en el Centro Escolar permite que el director realice una buena coordinación, organización y labor efectiva en toda la comunidad educativa? Si ____ No ____ A veces ____ Explique:
	<b>VD (Y)</b> Buena administración eficaz en los centros escolares.	Y <sub>1</sub> Respalda los procesos administrativos para brindar servicios con calidad.	13. ¿La Asistente Técnica Pedagógica acompaña al Centro Escolar para que la gestión educativa sea atendida con efectividad en beneficio de la comunidad escolar? Si ____ No ____ A veces ____ Explique:

**Oe<sub>3</sub>**= Objetivo Específico 3

**V.I. (X)** = Variable Independiente

**V.D. (X)** = Variable Dependiente

**X** = Indicador de la variable independiente

**Y** = Indicador de la variable dependiente

Tabla 38

Representa el objetivo específico cuatro

<b>Objetivo Específico Cuatro</b>			
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Preguntas</b>
<b>OE4</b> Proponer estrategias administrativas de liderazgo a los directores de las escuelas del Sistema Integrado N° 6 “Siempre Unidos” para que pueda dirigir de la mejor manera posible a toda su comunidad educativa.	<b>VI (X)</b>	X <sub>1</sub> Profesional espejo de buenas prácticas laborales.	14. ¿Las buenas prácticas administrativas del director reflejan una mejor gestión generando una estrategia laboral positiva en el Centro Escolar? Si ____ No ____ A veces ____ Explique:
	<b>VD (Y)</b>	Y <sub>1</sub> Desarrollo institucional y ampliación de los servicios educativos.	15 ¿El desarrollo académico de los estudiantes del Centro Escolar se logra a partir de la ampliación de los servicios educativos? Si ____ No ____ A veces ____ Explique:
		Y <sub>2</sub> Generación de alianzas estratégicas sustentadas en la experiencia de la institución sobre el conocimiento del entorno y la formulación de las metas que desea alcanzar.	16. ¿Las alianzas estratégicas con las instituciones que están al entorno del Centro Escolar contribuyen a alcanzar las metas institucionales? Si ____ No ____ A veces ____ ¿Por qué?

Oe<sub>4</sub>= Objetivo Específico 4

V.I. (X) = Variable Independiente

V.D. (X) = Variable Dependiente

X = Indicador de la variable independiente

Y= Indicador de la variable dependiente