

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TEMA:

“FACTORES INTERNOS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA ESCOLAR QUE INCIDEN EN LOS PROCESOS PEDAGOGICOS QUE SE DESARROLLAN EN LOS TERCEROS CICLOS DE EDUCACIÓN BÁSICA, DE LOS CENTROS ESCOLARES UBICADOS EN LOS DISTRITOS 06-23 Y 05-12 DE LOS MUNICIPIOS DE SAN MARTÍN Y COLÓN CORRESPONDIENTE A LOS DEPARTAMENTOS DE SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD DURANTE LOS AÑOS 2010-2011”.

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO POR:  
CHAVEZ DE BONILLA, YESENIA PATRICIA  
ESCALANTE RAMÍREZ, ANA RUTH  
GARCÍA HERNÁNDEZ, YOSSELIN LILIANA

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DOCENTE DIRECTOR:  
MsHD. RAFAEL GIRON ASCENCIO

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR  
INGENIERO MARIO ROBERTO NIETO LOVO

VICE RECTORA ACADÉMICO  
MASTER ANA MARIA GLOWER DE ALVARADO

SECRETARIA  
DOCTORA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO  
MASTER JOSÉ RAYMUNDO CALDERON MORÁN

VICE-DECANA  
MASTER NORMA BLANDÓN

SECRETARIO DE LA FACULTAD  
MASTER JULIO CESAR GRANDE

DEPARTAMENTO DE CIENCIA DE LA EDUCACION

JEFE DEL DEPARTAMENTO  
MASTER OSCAR ARMANDO AGUILAR QUINTANILLA. INTERINO

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO  
MASTER RAFAEL GIRON ASCENCIO

DOCENTE DIRECTOR  
MASTER RAFAEL GIRON ASCENCIO

## AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud, esta dirigida principalmente a Dios Todopoderoso por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de mi carrera, también le dedico esta tesis a todos los que creyeron en mi, y me apoyaron, a mi esposo Fredy Bonilla, mis dos hijos Enoc y Asiel que estuvieron con migo en los momentos más difíciles y me comprendieron, a mi madre a mi hermano Joel Chávez, a mis amigos/as que de manera directa e indirecta me apoyaron

A todos los docentes que me han acompañado durante el largo camino de mi formación, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación como estudiante universitaria.

A mi equipo de trabajo Ana Ruth Escalante y Joselin García por la confianza que me proporcionaron en todo momento que estuvimos juntas en el proceso de grado.

A cada uno de ellos Dios les pague.

Yesenia Patricia Chávez de Bonilla

## AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por darme la fortaleza necesaria para culminar esta etapa de mi vida

Por darme salud y perseverancia para lograr culminar la carrera a pesar de las múltiples dificultades que me toco sobrepasar.

Por concederme trabajo durante mis últimos años de estudio.

Agradezco también a todas aquellas personas que fueron los guías (maestros) que desde la parvularia hasta la Universidad me orientaron a seguir adelante a pesar de las dificultades que en el camino existen.

También agradezco a mis padres: Francisco Elmer Escalante, María Martha Ramírez, por todo el apoyo y ánimo que me brindaron en este proceso; por sus oraciones para que lograra terminar la carrera.

A mi familia (hermanos, tíos, primos, abuelos) por comprender mi ausencias en diferentes actividades familiares que por motivo de estudio no estuve presente.

A mi nueva familia que forme en este proceso de estudio, a mi esposo y a mi hijo por darme la fortaleza, la comprensión por todas las horas que no les he dedicado el tiempo necesario por estar dedicada a mi carrera.

Agradezco también a las personas que ya no se encuentran con migo que Dios en gloria los tenga y que desde ese lugar me sigan ayudando.

Agradezco también a todas aquellas personas que sin conocerme me brindaron su apoyo y colaboración.

Ana Ruth Escalante Ramírez.

## AGRADECIMIENTOS

Se que no es suficiente decir gracias, sino que debo hacerlo poniendo al servicio de los demás lo que he aprendido, sin embargo es necesario decir que:

En primer lugar doy gracias a Dios ya que por medio de su palabra y su conocimiento tuve la fortaleza de mirar hacia adelante, ser optimista, luchar por alcanzar mis objetivos y lograr mis metas. A pesar de las circunstancias Él me extendió su mano en momentos tan difíciles cuando tropecé, me ayudó a levantarme y terminar mi carrera con éxito.

A mi humilde madrecita Rosa Elena Hernández, quien a pesar de las dificultades y limitantes siempre estuvo pendiente de mí y me brindó todo su apoyo cuando más lo necesité, jamás me dio la espalda y eso nunca terminaré de agradecerlo.

A mi bella hija Alisson Sujeyli Hernández, que Dios me regaló en el transcurso de esta carrera. Ella inconscientemente también hizo un sacrificio por mí, ya que parte del tiempo en el cual tuvimos que estar juntas lo dediqué a la carrera.

A mis dos hermanos menores Rina Magdalena García y Elmer Alexander García, ya que son parte de mi vida y en ningún momento ignoraron mi situación y me apoyaron en lo que pudieron.

A la Cooperativa Ignacio Martín Baró, porque con su ayuda pude cubrir muchas necesidades que se presentaron en la carrera y por el apoyo moral que también me brindaron en situaciones difíciles.

Y en general, a toda mi familia y amigos que en algún momento fueron participes y me manifestaron, tanto su apoyo como palabras de aliento para concluir satisfactoriamente el curso de mi carrera.

Yoselin Liliana García Hernández.

## ÍNDICE

	N° de Pág.
Introducción. ....	8
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
1.1 Situación problemática.....	10
1.2 Enunciado del problema.....	34
1.3 Justificación.....	34
1.4 Alcances y delimitaciones.....	37
1.4.1 Delimitación temporal.....	37
1.4.2 Delimitación espacial.....	38
1.4.3 Delimitación conceptual.....	38
1.5 Objetivos.....	39
1.5.1 Objetivo General.....	39
1.5.2 Objetivos específicos.....	39
1.6 Sistema de hipótesis.....	40
1.6.1 Hipótesis general.....	40
1.6.2 Hipótesis específica.....	40
1.7. Indicadores de trabajo. ....	41
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO.	
2.1. Antecedentes de la investigación.....	43
2.2. Fundamentos teóricos.....	50
2.2.3Definición de términos básicos.....	101
CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
3.1. Tipo de investigación.....	105
3.2. Población y muestra .....	105
3.2.1 Población.....	105
3.2.2 Muestra.....	106
3.3 Estadísticos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación.....	108

3.3.1 Estadístico.....	109
3.3.2 Método.....	110
3.3.3 Técnica.....	110
3.3.3.4 Instrumento.....	110
3.4. Metodología y procedimiento.....	110

#### CAPITULO IV: ANLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1 Organización y clasificación de los datos.....	112
4.2 Análisis e interpretación de los resultados.....	115
4.3 Resultados de la investigación .....	145

#### CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	147
5.2 Recomendaciones.....	150

BIBLIOGRAFIA.....	152
-------------------	-----

#### ANEXOS

- Cronograma del proceso de grado.
- Cuadro de cotejo de variables e indicadores.
- Matriz de congruencia.
- Instrumentos de campo.
- Tablas de base de datos
- Fotografías.

## INTRODUCCIÓN.

En la presente investigación se da a conocer la importancia que tiene para el ser humano el trabajo cooperativo siendo la estrategia que le ha permitido poder cubrir sus necesidades y ayudar a otros, naciendo así el concepto de administración que con el transcurso de los años ha evolucionado de acuerdo a las necesidades que se presentan en la sociedad y más si es en el área educativa en donde juega un rol protagónico en el proceso integral de la formación personal del individuo, que se ha convertido en la herramienta principal para lograr el desarrollo individual y colectivo del ser humano en sociedad. El sistema educativo actual hace esfuerzos para hacer valer el papel de la educación, gestionando y administrando en función de formar hombres y mujeres competentes para la vida. Y puedan así organizarse y coordinar las acciones a realizar y lograr los objetivos propuestos en beneficio de todos.

Se han creado políticas educativas que buscan disminuir las problemáticas que afectan al sector educativo en todos los ámbitos y principalmente en el desarrollo de los procesos pedagógicos. Es por eso que el presente trabajo de investigación trata sobre el tema:

“factores internos de la administración escolar, que inciden en los procesos pedagógicos de los terceros ciclos de educación básica, de los Centros Escolares: Aarón Joaquín, Complejo educativo Tierra Virgen, Centro Escolar Licenciado Héctor Mauricio Palomo Sol y Centro Escolar el Capulín ubicados en los municipios de San Martín y Colón correspondiente a los Departamentos de San Salvador y la Libertad. Dicho trabajo de investigación se divide en diferentes capítulos.

Para la ejecución del primer capítulo se realiza una serie de pasos ordenados a fin de obtener información que contribuyan significativamente a conocer la situación problemática global que se percibe en todos los sectores del país los cuales se describen brevemente y se presenta un diagnóstico situacional de las instituciones educativas de

cada distrito. Luego se hace referencia al enunciado del problema, justificación de la problemática, los alcances y delimitantes temporal, espacial y conceptual, objetivo general y objetivos específicos, sistema de hipótesis e indicadores de trabajo.

El segundo capítulo: marco teórico se compone de los antecedentes de la investigación, donde se hace mención sobre la historia bibliográfica de los factores internos de la gestión escolar en función de los procesos pedagógicos. También se encuentran los fundamentos teóricos que respaldan esta investigación donde se busca investigar y analizar documentos referidos al tema, tomando en cuenta las condiciones y características de las diferentes gestiones administrativa, pedagógica, organizativa y comunitaria de forma teórica y su aplicabilidad dentro de las instituciones y por último se presenta la definición de los términos básicos, referidos a esta temática.

El tercer capítulo: metodología de la investigación, se hace mención al tipo de investigación que es El método es el hipotético deductivo, ya que la investigación se realiza partiendo de lo general a lo particular, la población y muestra que servirá para sustentar la investigación, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, en los cuales se describe el método estadístico que probará los supuestos de investigación, el método, específico, las técnicas e Instrumentos que se utilizaron, la metodología, procedimiento y descripción de la prueba piloto.

En el cuarto capítulo: análisis e interpretación de los resultados, se organizan y clasifican los datos y luego se procede a la realización de los respectivos análisis en tablas y gráficos.

El quinto capítulo: conclusiones y recomendaciones: que se expresan de acuerdo a los resultados obtenidos y analizados.

También se da a conocer la toda bibliografía que se utilizó para el desarrollo de este trabajo de investigación en su orden respectivo.

Y por último se presentan los anexos para sustentar esta investigación.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

El presente apartado se describe el contexto en que se encuentra El Salvador en la actualidad; siendo un país en subdesarrollo que a través de la historia experimenta cambios estructurales en los ámbitos económicos, sociales, políticos, culturales y educativos los cuales influyen de manera significativa al desarrollo sostenible del país.

El sistema económico imperante presenta la pauta sobre lineamientos que desean que se multipliquen por medio de reformas y por ende se sigue manteniendo el status quo. En nuestro país es común observar y vivir una desigualdad económica grandísima, el alto costo de la vida cada día se eleva debido a la influencia de muchos factores, entre los cuales podemos mencionar: los desastres naturales que han sido la causa para que las personas se aprovechen con el aumento descontrolado de los productos básicos sin que el gobierno tome cartas en el asunto. Una de esas desigualdades, se denota en el nivel de pobreza que se observa en la actualidad relacionándolo con la situación económica, en la cual, se busca indagar sobre el desempleo, salario mínimo rural, urbano y alto costo de la canasta básica que se ve influenciado por el modelo económico capitalista, donde no hay intervención del Estado en la economía, la especulación de precios, la Globalización que ha convertido al ser humano en un consumista compulsivo y cuyo objetivo fundamental es la ganancia individual. Por lo que se puede decir que las diferencias de ingresos y oportunidades entre ricos y pobres son muchísimo mayores que las diferencias en sus niveles de satisfacción de sus necesidades.

“La pobreza es uno de los problemas que afecta en gran medida al país pero también se ha convertido en un instrumento para evaluar el progreso social de las naciones. Por ello, la forma de abordar este aspecto crucial, lejos de improvisarse, debe considerar la complejidad de la vida de las personas. La educación, el empleo, la calidad de la

vivienda y el acceso a redes de servicios de salud y pensiones y no solo el ingreso y la alimentación son todos los determinantes del bienestar de la población que debe ser incluido en una medición multidimensional, congruente con la responsabilidad del Estado”<sup>1</sup>.

Este informe permite comprender la pobreza desde varias dimensiones, ya que no solamente abarca el no tener una vivienda digna o estar desempleado, sino todas aquellas condiciones que no permiten que el ser humano tenga una vida plena y satisfactoria; por eso se hace mención de dos tipos de pobreza en el país: la extrema y relativa, las cuales, no permiten generar condiciones para que las personas asuman un mayor protagonismo en diversos aspectos que afectan sus vidas.

El actual gobierno salvadoreño ha diseñado estrategias planteadas en los Objetivos del Milenio que ayuden a disminuir los índices de pobreza en el país, sin embargo no se logra frenar esta problemática, pues es incontrolable, ya que deben estudiarse otros aspectos indispensables como formación de valores y conciencia social, para una transformación individual y colectiva. Se considera que el porcentaje de la población afectada por la pobreza total representa casi un quinto de la población total del país. Es una cifra alarmante para un país tan pequeño con un índice de subdesarrollo tanto económico como humano. El problema del país radica en la falta de educación al consumidor, ya que se vive en un mundo consumista, transculturizado, donde se le da más prioridad a la imagen que a las necesidades básicas, es por ello que el gobierno actual ha clasificado a la población que vive en un nivel económicamente bajo en: pobres y extremadamente pobres, de esta manera apoya a ciertos municipios del país que ya están organizados, para suplir algunas necesidades, aunque en la realidad la pobreza se percibe en distintas áreas del país.

El acceso a una vivienda digna es un problema mucho más grande de lo que se cree ya que tener acceso a una vivienda reduce la pobreza por lo que facilita la acumulación de

---

<sup>1</sup> Informe de Desarrollo Humano de El Salvador PNUD 2010, pág. 193.

activos, facilita el retiro laboral, provoca un sentimiento de arraigo y mejora las condiciones de vida de la familia.

Según la “Encuestas Anuales - Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM), (MINEC y DIGESTYC, 2010), de los 1, 548,108 hogares que existen en el país, el 54.7% dijo ser propietario de su vivienda; el 6.9%, estar pagando a plazos su casa; el 12.3%, ser inquilino; y el 18.6%, ser ocupantes gratuitos”<sup>2</sup>. Si bien la mayoría de los hogares cuenta con una vivienda, no todas las viviendas se pueden catalogar como dignas. Es por eso que en la actualidad son difíciles las condiciones de vivienda en que muchas familias viven en El Salvador, aunque de alguna manera también se ha querido hacer esfuerzos para que muchas familias en estas condiciones tengan una vivienda digna, que les pueda resguardar de cualquier peligro. Los datos anteriores revelan que la mayoría de hogares tienen su propia vivienda, sin embargo el entorno muestra otra realidad respecto a que muchas familias no viven en casa propia.

“La Fundación para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) presentó el informe de coyuntura económica correspondiente al último trimestre del año 2010, en donde destaca que la tasa de crecimiento del PIB no fue favorable y decayó a -2.5%, la recaudación de impuestos no obtuvo mayores alcances manteniéndose con el 13.5% del PIB; la inflación anual llegó al 4.9%, la entrada de remesas en los últimos dos años ha sido preocupante ya que disminuyó de un 2.5% a -9.3%, debido a los bajos de ingresos.”<sup>3</sup>

De acuerdo a los datos anteriores se puede decir que el país cada vez más decrece económicamente, por la falta de ingresos económicos y esto no contribuyen al crecimiento del Producto Interno Bruto del país. Aunado a esta situación, está la problemática de la falta de fuentes de empleo, recurso de vital importancia para el desarrollo humano y del país como un factor que está evidenciando el nivel de pobreza

---

<sup>2</sup> Informe de Desarrollo Humano de El Salvador PNUD 2010.pag.195

<sup>3</sup> Informe de Desarrollo Humano de El Salvador PNUD 2010.pag.197

de los habitantes del país que requieren de una actividad laboral remunerada para satisfacer las necesidades básicas, causando desesperanza que acorta la oportunidad de lograr la calidad de vida que desean. Las nuevas generaciones al llegar a la vida adulta, buscan reproducir una importante manifestación del círculo vicioso de la pobreza sin aspiraciones de cambiar esa realidad. A continuación se presenta una tabla con porcentajes de desempleo de los últimos cinco años”<sup>4</sup>.

Cuadro 1

AÑO	TASA DE DESEMPLEO (%)
2006	6.5
2007	6
2008	6.2
2009	6.3
2010	6.8

Fuente: "Informe Sobre Índices de Desempleo Ministerio de Trabajo El Salvador 2010".

Según estos datos se pueden observar que no existen diferencias notables en comparación de años anteriores, en consecuencia la población enfrenta la misma situación debido a la falta de oportunidades que existen en el país, lo cual limita mejorar las condiciones de vida en las familias. Según el Enfoque de Desarrollo Humano constata que la escasez de empleos decentes, retrata y contrasta la realidad del subempleo como forma generalizada de inserción laboral de los salvadoreños, y que además, los deja sin ingresos suficientes para llevar una vida digna, y sin protección social en caso de enfermedad y vejez. En la actualidad se encuentran muchas dificultades para conseguir un empleo "decente", que cubra las necesidades básicas. Ya

---

<sup>4</sup> Informe sobre índice de Desempleo "Ministerio de Trabajo (2010).

que el ser humano considera que "El empleo no solo es una fuente de ingresos sino también, parte fundamental de la dignidad humana" es por tal razón que Adam Smith decía: "La riqueza de las naciones es el trabajo del pueblo". Al analizar esta frase se entiende que un país no puede desarrollarse sin el impulso de las actividades del pueblo. Por lo consiguiente es claro que para lograr el desarrollo sostenible del país deben generarse fuentes de empleo que permitan satisfacer las necesidades de los trabajadores dentro de un ambiente favorable, donde se respete la dignidad humana y se tome en cuenta principalmente al ser humano como lo más importante en el mercado laboral y sin distinción alguna. "Datos revelan que 7 de cada 10 salvadoreños se sienten preocupados por quedarse sin empleo en los 12 meses siguientes. En promedio, más de la mitad de los salvadoreños (56%) están insatisfechos con el trabajo que tienen. Este nivel de insatisfacción es apenas mayor que la tasa de subutilización laboral, que afecta al 51.6% de la Población Económicamente Activa (PEA).

Esto quiere decir que más de la mitad de la fuerza laboral del país se inserta en el mercado de trabajo de manera deficitaria, ya que se encuentra subempleada (44.3%) o desempleada (7.3%), por no desempeñarse de acuerdo a sus conocimientos. Por otra parte, únicamente el 23.8% de la (PEA) cuenta con trabajo decente"<sup>5</sup>. Pero a la vez es preocupante que la población que obtiene un empleo viva con la incertidumbre de perderlo por diversas circunstancias, o también sentirse descontentos por ocuparse en una actividad laboral que no tiene concordancia con las actividades y destrezas técnicas, proveídos por el sistema escolar, de este modo se acomodan al mal ambiente laboral y sufren cierto tipo de maltrato o amenazas dentro de sus puestos de trabajo, problema que se deja pasar por la necesidad que cada persona tiene y por miedo a quedarse desempleada. Así mismo, el nivel bajo de los salarios tanto urbano como rural, no está satisfaciendo las necesidades básicas de la familia. Pues al igual que el empleo no satisface los intereses de la población, ya que es insuficiente ante las necesidades que demandan las familias salvadoreñas.

---

<sup>5</sup> Índice de desempleo según el Ministerio de Trabajo.

Para el año 2010 el Ministerio de Economía realizó un incremento salarial a nivel de comercio, industria y servicios y aunque resulta desfavorable ya que está distribuido de la siguiente manera: El salario para el área urbana según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es de \$ 207.68 y \$ 97.2 en el área rural. Este incremento que realizó el Ministerio de Trabajo deja ciertos vacíos respecto a que no resuelve la situación económica que está viviendo el país. Y como consecuencias de esta mala distribución al comparar ambos salarios tanto en el área rural como urbana existe una gran discrepancia en comparación a los salarios que reciben los empleados de la Asamblea Legislativa y otros, haciendo énfasis en que el trabajo que realizan en el campo o las maquilas es más difícil que el que realizan los que trabajan en oficina.

Dicho salarios apenas alcanzan a cubrir lo que es parte de la canasta básica alimentaria, siendo uno de los aspectos más importantes para el bienestar de las personas porque, además de proporcionar la energía necesaria para la vida y ser fundamento indispensable para poder llevar una vida prolongada saludable y laboriosa, debido a que la alimentación es, en primer lugar, la más básica de las necesidades del ser humano. Según el informe de “La Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) se manejan que en el país se habla de dos tipos de canasta: canasta básica, ampliada y canasta básica alimentaria”. Siendo de vital importancia el no consumir la cantidad de nutrientes necesarios afectando severamente a las personas en las diferentes etapas de su vida. <sup>7</sup>

A continuación se muestra una tabla sobre algunos productos en los que más invierten la población y que forman parte de la canasta básica.

---

<sup>6</sup> Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) (2010).

<sup>7</sup> Informe de Desarrollo Humano de El Salvador PNUD 2010 pág. 104.

Cuadro 2

OCHO PRODUCTOS EN QUE MÁS GASTAN LOS SALVADOREÑOS (2010) SEGÚN LA DIGESTYC.	
1 –Alquiler o pago de vivienda, amueblada o no.	13.3%
2 -Pan, arroz, maíz, pastas	5.4%
3 –Comedores	4.7%
4 -Leche, queso, huevos y otros productos lácteos.	3.9%
5- Aparatos no eléctricos y productos personales.	3.7%
6 -Carne fresca o congelada	3.4%
7 – Transporte	3.1%
8- Productos farmacéuticos	2.8%
Total	43.6%

Fuentes: Informe de Desarrollo Humano de El Salvador PNUD 2010.

Tomando en cuenta los datos mostrados en la tabla anterior, se refleja que la población salvadoreña invierte más de la mitad del salario en unos cuantos productos, sin tomar en cuenta los servicios de agua y energía eléctrica, vestuario, calzado, gas propano, entre otros. Por lo que se considera que los ingresos que se obtienen no cubren la canasta básica ampliada, limitando a las familias a no poder adquirir todo lo indispensable para sobrevivir. La realidad es que la economía salvadoreña no podrá resistir los golpes que genera la crisis global, si no se toman medidas acertadas como lo es la aplicación del PLAN ANTI-CRISIS, que según el nuevo gobierno en turno, busca aliviar los bolsillos del pueblo salvadoreños, no habiendo una producción agrícola que pueda responder de forma responsable la demanda de productos tales como el frijol y la caña de azúcar, el maíz, entre otros; que en el caso de existir, gran parte de la producción de estos se están vendiendo a los países centroamericanos, sin suplir la demanda nacional, causando un alza en los precios por los costos que se generan al ser transportados al país de donde se exportaron; todos esos montos son pagados por los consumidores y no es la excepción

tener que pagar Impuesto al Valor Agregado (IVA) por los productos alimenticios, un impuesto que disminuye la capacidad de compra por los actuales salarios mínimos que ganan los que poseen un empleo para sobrevivir. De igual manera, los subsidios que otorga el gobierno no son equitativos, ya que favorecen subsidiando con un 11% a los que integran la élite social y solamente un 6% para los más desprotegidos del pueblo.

El Salvador no ha podido construir hasta ahora una economía al servicio de la gente, y al contrario de lo que tradicionalmente se cree, el país ha tenido históricamente un deficiente desempeño macroeconómico. Aunado a los problemas antes mencionados se encuentra la inseguridad social. Según el Foro de Consulta Ciudadana realizado el 07 de Diciembre de 2010 por FESPAD, de cada 10 salvadoreños, 6 coinciden en que el país se ha vuelto un lugar más inseguro para vivir. Reportando, una percepción mayoritaria de aumento de la inseguridad, con leves variaciones por área de residencia. Así, en las ciudades y áreas urbanas, más gente percibe un incremento de la inseguridad en relación con los habitantes de zonas rurales (65.9% y 58.5%, respectivamente)<sup>8</sup>.

Nueve de cada 10 salvadoreños se sienten inseguros en el bus o microbús; 8 de cada 10 en el mercado, los parques o plazas públicas; 7 de cada 10 en el centro de su ciudad; 6 de cada 10 en las calles de su colonia y 3 de cada 10, en su propia casa. Además, “el transporte colectivo se ha convertido en el espacio de mayor inseguridad en la vida cotidiana de los salvadoreños. Según el Instituto Universitario de Opinión Pública (IUDOP, 2009), el 90% de los usuarios de bus o microbús dijeron sentirse inseguros al usar el transporte colectivo, cifra que aumenta a casi el 96% para los usuarios de la zona metropolitana. La misma encuesta, manifiesta que el 26.3% de los asaltos o hechos delincuenciales sufridos por personas que reportaron estos incidentes ocurrieron en el bus o microbús. En las zonas central y metropolitana, aproximadamente la tercera parte de estos hechos delincuenciales tienen lugar en el transporte colectivo. Además de

---

<sup>8</sup> Informe de Desarrollo Humano de El Salvador PNUD 2010 pág. 103.

afectar a los usuarios, la inseguridad y la violencia afectan de forma creciente a los empresarios y trabajadores de este sector, quienes son víctimas de extorsiones, homicidios y otros actos delictivos”<sup>9</sup>.

Con respecto a la salud siendo otra de las situaciones que en gran medida preocupa a la población debido a que las personas, independientemente de su condición socioeconómica deben contar con acceso a una red de protección que les asegure un estándar de salud para llevar una vida larga y saludable. El Gobierno creó el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, (MSPAS) cuyo fin está encaminado a:

- Brindar atención integral de salud, gestión descentralizada, provisión de servicios de salud,
- Financiamiento bajo nuevos criterios de asignación, con esto se ha eliminado la cuota “voluntaria” que el contribuyente otorga a la unidad de salud y en donde se establece un área geográfica delimitada de la población a atender.

Pero a pesar de las últimas reformas que ha tenido este Ministerio no cambia el sentido de garantizar la distribución “equitativa” de los recursos.

El Ministerio de Salud cada día enfrenta algunos retos que debe siempre tomar en cuenta: “Falta de equidad y cobertura insuficiente de los servicios de salud; Poca calidad y limitada eficiencia; un marco legal que no se aplica adecuadamente; segmentación e insuficiente coordinación entre los diferentes actores en salud; centralismo en las instituciones públicas de salud y mayor participación social. Lo anterior descrito se debe tomar en cuenta si de verdad se quiere llevar a cabo una salud eficiente y que tome en cuenta a la mayoría de la población que actualmente carece o no tiene acceso completo al servicio de salud; ya que muchos estudios han revelado qué en la medida que la población obtiene mejores prestaciones de salud, por ende mejora su aporte al desarrollo

---

<sup>9</sup> Informe de Desarrollo Humano de El Salvador PNUD 2010 pág. 201.

del país, lo cual conlleva a un cambio recíproco, pues la mejoría en las condiciones económicas de una población influye en los incrementos de sus niveles de salud y bienestar. En el caso de los pobres resulta más evidente la necesidad de contar con una dotación oportuna y gratuita de este servicio ya que en la actualidad se habla de una colaboración voluntaria que al final es impuesta por la institución para poder adquirir el medicamento o los estudios médicos. Pero el problema que limita esta situación es la carencia de un empleo formal o de los recursos suficientes para costear atención médica privada.

Vale la pena destacar que en el caso de las personas clasificadas como no pobres, a pesar de encontrarse en una mejor posición económica, el servicio público continúa siendo el principal provisor de atención médica. Según “El artículo 2 de la Constitución de La República define como obligación del Estado «asegurar a los habitantes de la República el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social», y el artículo 206 agregaba que «la salud de los habitantes de la República constituye un bien público del Estado»”<sup>10</sup>

Según los artículos anteriores el Estado tiene la obligación de suministrar todos los beneficios que la población requiere, para gozar de buena salud, sin embargo la realidad de este derecho no se cumple equitativamente ya que las unidades de salud no cuentan con los medicamentos necesarios, brindan mala atención a los pacientes y existe descuido de la infraestructura entre otros. Por lo que los más perjudicados terminan siendo los pacientes de escasos recursos económicos quienes pagan sus impuestos para poder tener derecho a los servicios de salud.

Otro factor importante que influye en el desarrollo del país es el sistema político, el cual, deja muchos vacíos, ya que debe buscar soluciones a los problemas de los más

---

<sup>10</sup> Informe de Desarrollo Humano El Salvador PNUD 2010 pág. 286.

necesitados, sin embargo quienes integran dicho sistema lo toman como un instrumento para obtener sus propios beneficios.

La Constitución de la República manifiesta que: "El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que esta organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común". Sin una política social que parta del reconocimiento de que la principal riqueza de un país está en su gente, es virtualmente imposible alcanzar niveles de desarrollo humano altos en una sociedad.

En primer lugar, es evidente que no existe un modelo único de política social que lleve a la creación y aumento sostenido del bienestar de la gente. Lo que sí existe es una serie de condiciones de partida que hacen relativamente más fácil construir una sociedad con alto desarrollo humano. Una de esas condiciones de partida es reconocer que la construcción del modelo de política social debe estar vinculada a la aspiración colectiva de la sociedad que se quiere construir. Esto significa que no se trata de importar modelos, sino de construirlos tomando en cuenta el contexto, las especificidades y la cultura del país, En la actualidad el partido político en turno es el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), que a través de diferentes estrategias busca solucionar los problemas que enfrenta la población salvadoreña.

"Desde la Constitución de 1950, en El Salvador se reconoce que el Estado debe asegurar a los habitantes de la República el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social. Sin embargo, hasta ahora no se ha realizado una reflexión profunda sobre el papel de la política social en el proceso de desarrollo del país que además permita construir una visión común y una estrategia alrededor de la misma."<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Constitución de la República de El Salvador (1950) Artículo 1

En el país, lo que ha predominado es, la aplicación mecánica de programas y políticas sociales, muchas de ellas inventados en otros países, con diferente cultura y realidad. En la actualidad se habla de "Ciudadanía plena". Cosa que en la realidad no se cumple. El Salvador según la ley es un país democrático donde el poder político emana del pueblo y los funcionarios son sus delegados.

La palabra democracia significa "gobierno por el pueblo". En un régimen auténticamente democrático, por lo tanto, la gente debe participar en los diversos procesos que afectan sus vidas y asegurarse de que sus intereses estén plenamente representados en las decisiones política"<sup>12</sup>.

En el ámbito cultural se reconoce que el desarrollo cultural del país, es responsabilidad de todos los sectores, tales como; la escuela, iglesia, comunidad, familia, alcaldías, medios de comunicación, entre otras, sin embargo y a pesar de que la escuela destaca continuamente la formación de valores, rescate de la identidad y valoración del patrimonio del país, se tiene que la población salvadoreña no cuenta con bases sólidas de las raíces culturales que nos caracteriza como nación, si no por el contrario han venido adoptando patrones ajenos que son promovidos principalmente por los medios de comunicación que hoy en día inducen a la población al consumismo y a la alienación, lo cual se resume a la pérdida de identidad nacional. Se han tomado decisiones, creado leyes y reformas en cualquiera de los sectores para cambiar las condiciones de subdesarrollo en que se encuentra el país; el problema es que nunca se toma en cuenta la opinión del pueblo, sino que los políticos, hacen lo que mejor les parezca y no piensan si las decisiones que tomaran va a favorecer o afectar a la población en general. Por este tipo de actitudes es que no se logra un mejor desarrollo en el país.

En ese sentido los medios de comunicación con una verdadera función social en llevar a la ciudadanía a pensar y actuar críticamente difundiendo información veraz y oportuna

---

<sup>12</sup> Informe de Desarrollo Humano El Salvador 2010 pág.60.

caracterizándose como agentes imparciales, abiertos a todos los sectores, así mismo deben de investigar los hechos con el propósito de dar información transparente y por último, las empresas públicas y privadas deben de promover escuelas de artes que descubran los talentos artísticos abandonados en el país.

Otro factor, que hoy en día contribuye a la pérdida de la identidad y de valores en la población son las condiciones económicas en que se encuentran y que a falta de oportunidades no cuentan con los medios, para el buen desarrollo de la personalidad, salud e higiene mental, lo que al no tener acceso a educación y salud genera en la población, la adaptación de patrones culturales machistas, violencia social, discriminación, desestabilización, entre otros.

Por lo anterior se observa que el país necesita urgentemente combatir la actitud pasiva y hacer de la población agentes activos, emprendedores que conlleven a las familias a la unidad, en el desarrollo social.

La educación actual como proceso de desarrollo de los ciudadanos salvadoreños.

El Salvador, debido al bajo nivel de desarrollo tecnológico que posee, se encuentra en una situación de desventaja con relación a otros países, lo que implica que dicha deficiencia afecta a todos los sistemas que lo conforman especialmente al sector educación, según La Constitución de la República de El Salvador, plantea en el artículo número 55 y 56 el acceso a la educación “El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana”.

“Todos los habitantes de la república tienen derecho y el deber de recibir educación la cual será gratuita cuando la imparta el Estado en los niveles de parvularia, básica y especial.” <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Constitución de la República de El Salvador, GOES.

Se considera a la educación como el pilar fundamental del desarrollo y cultura de los pueblos, a la vez es formadora e integradora del hombre en la sociedad, haciéndolo consciente y capaz de desarrollarse y contribuir a las exigencias del medio, el cual está orientado a sistematizar cada efecto que se da en éste ámbito, y lograr hacer entrega a la sociedad de un producto de calidad para reducir de esta manera el alto nivel de pobreza en nuestro país, esto ha sido motivo suficiente para generar cambios en las reformas educativas, y a pesar de todos los cambios es claro que en El Salvador, la educación de los y las jóvenes sigue enfrentando dificultades en cuanto al acceso y a la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen en los niveles de educación básica y media, aunado a esto el presupuesto o asignado y la formación de docentes es insuficiente.

Con respecto a la cobertura podemos decir que es la capacidad de oferta que logra un sistema educativo de satisfacer toda la demanda social, en todos los grados escolares y en todos los espacios geográficos de un país; cien por ciento de cobertura significaría que la oferta educativa es óptima, y que todos los y las niños(as) tienen oportunidad de satisfacer sus necesidades de aprendizaje, por ejemplo, en educación básica según el Ministerio de Educación (MINED) En El Salvador la enseñanza con relación a la cobertura hasta el 2009 se mantenía de 73.3% significa que el 26.7% se encontraban fuera del sistema educativo, con respecto a la población que estudia educación media se busco aumentar de un 32.2% a 35.6% para el año 2011.<sup>14</sup>

Para ello, el Ministerio de Educación ( MINED) ha creado nuevas Reformas con el nuevo Plan Social Educativo “Vamos a La Escuela” que incluye la implementación del programa de dotación de uniforme, zapatos y útiles escolares para los estudiantes de los centro de educación pública permitiendo así mejorar los porcentajes de cobertura en función de disminuir los problemas de analfabetismo, ausentismo, repitencia, deserción, y extra edad, e insertando a los estudiantes al sistema educativo.

---

<sup>14</sup> Memoria de Labores MINED, GOES 2010.

“Esto es un estímulo para los estudiantes, y una ayuda a los bolsillos de los padres y madres de familia, con el objetivo de hacerle sentir que los niños deben ir a la escuela. Para el año 2011 se ha observado un incremento en la cobertura y esto implica más aulas, más maestros, más recursos, los cuales desde ya se están considerando, porque se espera un incremento fuerte”, dijo el Vice ministro de educación”.<sup>15</sup>

Se puede decir que gracias a la iniciativa del gobierno actual se ha observado en los Centros Educativos tanto de la zona rural como en lo urbano un crecimiento notable de la población estudiantil y disminución de la deserción escolar, lo cual ha contribuido a mejorar la cobertura a nivel nacional, sin embargo se corre la incertidumbre que este programa nada mas dure mientras este el gobierno en turno. A pesar de los beneficios que ofrece este programa se evidencian algunas desventajas de las cuales podemos mencionar: falta de interés en el proceso de enseñanza aprendizaje, acomodamiento de los padres de familia exigiendo más de lo que se les proporciona, poco cuidado e inconformidad por los recursos obtenidos.

Se considera que esa cobertura que mencionaba el Viceministro de Educación también depende de las percepciones y acepciones en torno a los límites y alcances del concepto de calidad educativa que gozan de una cierta inmunidad inagotable; de hecho, calidad – qualis- es simplemente la manera de ser, el carácter, la índole, la nota existencial y presencial de algo, o sea que la calidad por sí misma es un estado abierto de lo sustantivo cuyo margen oscila, de extremo a extremo: calidad, aceptable y excelente, pero a fin de cuentas calidad; solo basta un punto de vista subjetivo para el juicio, pero ¿cuál es la calidad objetiva deseable?.

Graciela Olearraga Mussio en su obra “Educación y Calidad Total” habla de una “cultura de la calidad educativa; no cree en los discursos periféricos, sino en un ethos arraigado en las creencias y valores de quienes están en los entornos educativos.”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Informe de Diario Colatino del día 26 de Septiembre de 2010 pág. 7

<sup>16</sup> “Educación y Calidad Total” Graciela Olearraga Mussio.

En cuanto a los Procesos Pedagógicos se definen como: "actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje significativo del estudiante" estas prácticas docentes son un conjunto de acciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en el proceso educativo con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cabe señalar que los procesos pedagógicos no son momentos, son procesos permanentes y se recurren a ellos en cualquier momento que sea necesario. Analizando lo antes mencionado se puede decir que es la lucha que las instituciones de educación Parvularia Básica y Media buscan mejorar con la implementación del Plan Social Vamos a la Escuela que integra, la familia, la comunidad, el centro escolar y el estudiante. Lamentablemente en la sociedad actual en que vivimos la educación responde a la posición del partido político en turno. Es por eso que el concepto de "calidad" tiene múltiples riesgos: relatividad, subjetividad, complejidad, variabilidad, diversidad, temporalidad y ambigüedad; para hablar de calidad educativa se consideran tres aspectos: fines, principios y objetivos. Para garantizar esta política se diseñó nuevos planes y programas de estudio en todos los niveles educativos.

También es importante resaltar un factor importante que es la capacitación docente ya que en la actualidad los modelos de capacitaciones masivas han colapsado, la experiencia y el recuerdo que queda de ellos no va más allá de unas jornadas que poco y nada impactan en el aula; pero la pregunta fundamental es ¿cómo capacitar a todos y todas las docentes con tan pocos recursos? digamos en primer lugar, que la práctica de capacitaciones como variable interviniente e intermitente debe desaparecer, aspirando a un modelo autónomo de responsabilidad profesional: es el docente quien debe construir su agenda de capacitación sin necesidad de terceros; pero como este supuesto es difícil, partamos de propuestas más concretas.

Los teóricos y teóricas educativos han definido el concepto se pretende describir un proceso de desnaturalización académica; una persona que estudio la licenciatura en 1990 y no se actualiza para el año 1995 no se ha actualizado ha perdido muchos año, y para 2009 si continúa sin actualizarse, ante la vertiginosidad de conocimientos y saberes nuevos, vuelve a su estado inicial de parcial ignorancia como si no hubiese estudiado. Actualmente causa un grave impacto en los docentes de todas las escuelas a nivel nacional, ya que se habla de evaluaciones en el 2011-2012, por parte del MINED, las cuales pueden afectar a muchos docentes que por algún motivo no adquieren nuevos conocimientos en materia de educación para llevar a cabo un proceso de enseñanza aprendizaje exitoso dentro del aula.

Ante esta preocupante situación, el tema de la capacitación debe adquirir un lugar preponderante en la agenda educativa bajo nuevas tácticas y estrategias; un primer aspecto a considerar, es la reformulación de la capacitación docente bajo un paradigma de “desarrollo profesional”, lo cual, obviamente, debe estar jalonado por un sistema que estimule o premie los esfuerzos de este desarrollo; un segundo aspecto, es la creación de una “cultura permanente” de este desarrollo profesional, es decir, no debe haber momentos específicos en intervalos prolongados, sino que el desarrollo profesional y/o la actualización debe ser una tarea permanente. Siendo importante que las capacitaciones deban ser diseñadas y ejecutadas por maestros y maestras que conozcan la realidad, y que hayan tenido la experiencia real y la suficiente autoridad ética para ser orientadores.

“Es importante analizar el presupuesto asignado al sector educación, ya que paso de ser 2.8% al 5.5% del PIB para el 2011 pero aun es una cifra muy poca para la gran cantidad de necesidades que posee el sistema educativo”<sup>17</sup>. Si tomaran en cuenta las palabras del pedagogo Paulo Freire que decía “La educación libera al pueblo” pero lamentablemente el gobierno no se preocupa por invertir más en educación que en otra

---

<sup>17</sup> Memoria de Labores MINED, GOES 2010.

área del Estado, impedir llenar las cárceles de hombres y mujeres sin educación y evitar la violencia. En los últimos años, el MINED ha realizado pruebas para los Egresados de Educación Media (PAES), y Profesorados (ECAP) en donde los resultados no han sido muy satisfactorios; esto demuestra que el nivel de formación que han adquirido en años anteriores los estudiantes no ha sido suficiente para responder a dichas pruebas. Para lograr la calidad de la educación se deben de tomar en cuenta ciertas características como:

- Reestructuración del sistema Curricular Salvadoreño
- Mejorar la Practica de la Enseñanza, y
- Mejorar el proceso de aprendizaje que realizan los alumnos /as, este debe de estar en contraste con la realidad nacional, regional y local.

A pesar de las diferentes acciones que realiza el MINED a través de los/as actores/as de la educación, los problemas siguen latentes y obstaculizan el desarrollo integral de los/as alumnos/as en las diferentes disciplinas y los métodos inadecuados empleados por los/as docentes, agudizándose mayormente la problemática en diferentes áreas desde los primeros grados. Hoy en día, la mayoría de estudiantes sienten apatía a algunas materias; cuestión que hace que el sistema educativo implemente el Programa Trabajar por Disciplina, el cual se basa en un dinamismo en donde cada docente imparte una asignatura diferente, el alumno sea más participativo y el aprendizaje sea reciproco entre los/as alumnos/as y maestros /as, lo cual depende de muchas acciones, como lo es la Gestión Administrativa que se lleva a cabo en cada centro educativo, para la formación de entes críticos sobre la realidad en que vivimos. Para lograr la calidad educativa el “Plan Nacional Educativo Vamos a la Escuela, (2009-2014) presenta los objetivos siguientes:

- Asegurar el acceso y permanencia en todos los niveles del sistema educativo.
- Propiciar aprendizaje significativo y mejores resultados en el rendimiento académico.

- Fortalecer la profesión docente, elevar el compromiso y desempeño en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dentro de modernización institucional, se ha ejecutado la redefinición del rol del MINED, “descentralización de los servicios educativos con el propósito de hacer más eficientes los servicios y activar la participación de las comunidades a través de los Consejos Directivos Escolares (CDE), Asociaciones Comunales para la Educación (ACE) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE), regulado en el marco legal de la reforma”<sup>18</sup>.

También se pretende que los centros escolares dispongan de estructuras y recursos para la formación en valores se concibe como parte inherente de todos los programas y modalidades de la reforma y en el área curricular de la misma. Con lo anterior se pretende ser más eficiente y eficaz en la prestación de los servicios educativos, llevando el acceso de la educación para todos y todas, responsabilizando a padres y madres de familia, maestros/as y directores/as a mejorar la calidad educativa de la comunidad.

Es importante reflexionar que dicha reforma se ha centrado en la estructura misma, delegando responsabilidades a la comunidad educativa ya sea por políticas de gobierno y/o por el deficiente control y supervisión que se ha tenido de la misma, por ejemplo el programa EDUCO ha puesto énfasis en las juntas escolares (ACE) para recibir y administrar los fondos de gobierno destinados a entregar educación. A pesar que ha servido para dar cobertura, aún existe deficiencia en cuanto al servicio, y si bien es cierto que todos tienen acceso a educación básica aun persisten las desigualdades en obtener una educación de calidad para servir eficiente y eficazmente a los/as niños/as, jóvenes y adultos que lo requieran.

---

<sup>18</sup> Ministerio de Educación, Reforma Educativa en Marcha, Documento III. Lineamientos del Plan Decenal 1995 – 2005, Pág. 27.

Este proceso de descentralización de la educación varía en términos de cuales son las facultades de toma de decisión que se descentraliza y quien reciben estas nuevas facultades, para el caso de las modalidades administrativas de los centros escolares, aun no tienen autonomía y poder de decisión en los aspectos siguientes: Determinación del presupuesto para que este sea transferido, la asignación de bonos al centro escolar que es gastado o invertido según la lista que proporciona el MINED, este tipo de decisiones aun no han sido transferidas a los centros escolares, por lo que se ven limitados en elaborar planes si no hay financiamiento. Esto induce que los procesos de descentralización no sean significativos y el riesgo de quedarse como una simple desconcentración del sistema, prevaleciendo la delegación de responsabilidades y funciones sin verdaderos niveles de toma de decisión.

Todo Sistema Educativo se enfrenta con diferentes desafíos sobre todo en el área científica y tecnológica así como otras necesidades que surgen a la par, esto requiere que sea cambiado debido a las diferentes políticas que surgen en la región o en el mundo a raíz de la globalización; estos cambios deben ser compartidos por todos los miembros de la sociedad. Para el desarrollo de la problemática educativa, es importante relacionarla con diferentes aspectos que de una u otra manera influyen en su desenvolvimiento; a continuación se analizan brevemente los siguientes ámbitos en los que está inmersa la educación.

En todo Centro Educativo cada director/ a con su respectivo CDE deberá construir el Proyecto Educativo Institucional (PEI) el cual se convierte en un instrumento para mejorar y transformar la calidad educativa de dicho centro. Este se elaborará a partir de las propias necesidades y realidades del centro escolar porque en él se sentaran las directrices que regirán a la institución durante un período de tiempo establecido. Dentro del PEI se crea además el Proyecto Curricular del Centro (PCC) en el cual se sientan las bases de todo el quehacer pedagógico que se desarrollará en la escuela y es responsabilidad del equipo docente elaborarlo, pues en el se opera todo lo que el

currículo propone para brindar una enseñanza satisfactoria y por ende se espera que el aprendizaje sea significativo. Dentro del PEI y PCC en cierta forma se refleja la capacidad profesional del director/ a para satisfacer las necesidades de la institución y establecer líneas de dirección entre el currículo y el medio ambiente en el que se desarrolla la comunidad educativa. Por tal razón, se tratará de identificar qué acciones realizan los/as directores/ as para lograr una calidad educativa en su centro educativo, partiendo del hecho que ellos/ as son el núcleo (compartido con En cada escuela el/ la director/ a realiza gestiones en las distintas áreas: pedagógica, administrativa, organizativa y comunitaria. La presencia de la escuela en los más apartados contextos geográficos tal vez haya sido el primer y más importante elemento de identidad nacional para varias generaciones de niños.

Es por ello que como egresados de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, de la Facultad de Ciencias y Humanidades en la Universidad de El Salvador, se hace necesario identificar un problema de investigación, el cual será estudiado y así cumplir con los requisitos para optar al grado académico mencionado, por otro lado se fortalecerán los conocimientos teóricos y prácticos del equipo.

#### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

En el presente apartado se da a conocer la situación en la que se encuentran actualmente cada uno de los cuatro centros escolares, dos de cada uno de los distritos 05-12 y 06-23 en el cual se realizó esta investigación:

El Centro Escolar Comunidad Aarón Joaquín se encuentra en la zona sur de San Salvador, en el distrito 06-23 puesto que está ubicado en la Ciudad de San Martín, al final de la Calle Juan Almaguer dentro de la comunidad que posee el mismo nombre en el Cantón La Palma. La ruta de microbuses 140, 145 buses y 121, todas solamente llegan al desvío, de donde se camina por 15 minutos para llegar a la institución.

En cuanto a su infraestructura, el Centro Escolar se puede clasificar como aceptable, pues posee dos edificios de una planta, cada uno posee 4 salones de clase, cuenta además con una oficina administrativa en donde se ubican la dirección con una planta docente de 9 maestros/as, incluyendo la directora, ya que es dirección única, con especialidades en técnico en educación, profesorado en educación básica, parvularia, licenciatura en inglés. Cuenta con servicios sanitarios para ambos sexos, a 7 metros de distancia de los edificios y una área de recreación de aproximadamente 600 metros cuadrados, donde están ubicados columpios y sube y baja para los niños y niñas de parvularia. También hay una cancha de básquetbol, una de fútbol, al costado izquierdo del Centro posee un cafetín y frente se encuentra la cocina donde preparan los alimentos escolares.

En cuanto al aseo de la institución es aceptable, a pesar que el centro educativo sólo cuenta con un conserje encargado de realizar este trabajo y otros más. Es necesario mencionar que la participación del estudiantado es de mucha relevancia para contribuir con el aseo de la institución. La Escuela ofrece a varias comunidades sus servicios desde parvularia hasta noveno grado; repartida de la siguiente manera en los turnos: matutino de parvularia hasta cuarto grado y vespertino, desde quinto hasta noveno grado. Atiende una población estudiantil de 430 alumnos/as, de los que en el tercer ciclo posee 102 estudiantes; provienen de sectores aledaños a la Institución: Comunidad Santa Gertrudis, Colonia Tierra Virgen I y II, Las Delicias y de la comunidad que lleva el mismo nombre de la institución.

A través de diálogos mantenidos con personas que laboran dentro del centro escolar mencionan que el grupo familiar de dónde provienen es bastante heterogéneo, pues existen estudiantes que viven con ambos padres y otros provienen de familias disfuncionales y/ o están a cargo de otros familiares. Incluso algunos/ as alumnos/ as trabajan para ayudar a su familia y/ o mantener su propia educación. Con relación al ambiente externo cercano a la institución éste se presenta de manera pasiva ya que es una zona privada donde habitan damnificados del terremoto de 2001, la comunidad

donde se encuentra la escuela posee un portero que está pendiente de la seguridad, hasta la fecha el Centro Escolar Aarón Joaquín está cumpliendo 10 años de brindar sus servicios que iniciaron bajo árboles con todos los hijos de damnificados que estaban poblando la comunidad luego en casas de vecinos, en champas provisionales, fue hasta el 2007 que una ONG dono la infraestructura que actualmente posee y una cooperativa les dono el terreno con gestión de la ADESCO . Esta institución posee una modalidad ACE (Asociación Comunal Educativa) en donde la directora tiene la ayuda del padre y madre de familia desempeñando el cargo de presidenta/e de la ACE y se desligan mandos en el centro escolar y la comunidad.

Así también el Centro Escolar Complejo Educativo Tierra Virgen, posee tres edificios de una planta con cuatro aulas cada uno, baños, centro de cómputo, dirección, una planta docente integrada por 17 miembros, un director y dos sub directores. Cuenta con amplias áreas recreativas con buenas instalaciones.

Ambos centros educativos pertenecen al distrito 06-23, correspondientes al municipio de San Martín, departamento de San Salvador.

El Centro Escolar Licenciado Héctor Mauricio Palomo Sol se encuentra ubicado en el Km. 28 ½ carretera a Sonsonate Cantón Entre Ríos Colonia San Isidro, Calle Avenida Palomo Sol, ruta de buses es la 79, 205 y 184 todas llegan al desvío de allí se camina 20 minutos para llegar a la institución. En cuanto a su infraestructura, el centro escolar se puede clasificar como aceptable, pues posee en su infraestructura, 19 aulas, 1 dirección, 1 biblioteca, 3 baños, 2 cafetines 2 canchas de fútbol y una de basquetbol, una bodega y una cocina.

La institución cuenta con una planta docente de 26 integrantes incluyendo al director y subdirectora, con especialidad en educación parvularia, básica y física. Posee la modalidad CDE, siendo la máxima autoridad el director, de donde se desligan las unidades de mando que están integrados por diferentes comités.

La institución mantiene un aseo aceptable ya que existe un comité que se encarga de verificar la limpieza. La escuela ofrece a más de 4 comunidades sus servicios desde parvularia hasta noveno grado, atiende una población estudiantil de 339 niñas y 317 niños haciendo un total de 656 estudiantes a través de una entrevista a los integrantes de la comunidad educativa mencionan que existe un alto nivel de compromiso de los padres, maestros, comunidades y alumnos.

También el Centro Escolar Cantón El Capulín, posee una infraestructura de dos edificios de una planta y uno de dos plantas, un cafetín, bodega, cocina, biblioteca, centro de cómputo, cancha de basquetbol, un auditorium, dirección, subdirección, baños para niños y niñas. Presta servicios educativos en los turnos matutino y vespertino de primero a noveno grado, haciendo un total de 18 secciones. Cuenta con veinticinco maestros/as especializados en cada área educativa, un director, dos subdirectores, una cocinera, un ordenanza y una secretaria, por lo que se dice tiene los recursos necesarios. Se percibe una buena organización entre todos los que conforman la estructura organizacional. La población estudiantil tiene un estrato social medio y bajo. La zona está siendo afectada por la delincuencia que actualmente se vive en el país.

Estos dos últimos pertenecen al distrito 05-12 correspondientes al municipio de Colón, departamento de La Libertad.

Las visitas que se realizaron a las instituciones educativas, permitieron conocer la función que realiza cada integrante según el nivel en que se encuentra dentro de los centros escolares, llamando la atención del grupo investigador la estructura organizacional, administrativa, de planificación y de gestión que posee cada institución educativa y de que manera todo lo anterior influye en los procesos pedagógicos que se desarrollan; desde las orientaciones que recibe cada docente hasta la práctica que realizan dentro del aula, ya que una institución para brindar educación de calidad, debe considerar a la educación como la clave para desarrollar el potencial humano que responda eficientemente en la vida económica, en el progreso social y democracia del

país, es decir de manera integrada y debe tener en cuenta lo valioso que es estar debidamente organizado.

Después de analizar la situación antes mencionada, el estudio a realizar pretende dar respuesta al siguiente cuestionamiento:

“Factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad durante los años 2010-2011.

Del cual se deriva el siguiente enunciado

## 1.2 ENUCIADO DEL PROBLEMA.

¿En qué medida los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los cuatro centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad?

## 1.3 JUSTIFICACION.

El equipo investigador consideró realizar el estudio sobre los factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, ya que son aspectos importantes para lograr la eficiencia y eficacia en el aprendizaje de los estudiantes de los Centros Escolares, pertenecientes a los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad. La organización interna institucional impulsada por la (ACE) y (CDE) que por ser el

centro decisiones de la Institución en sus diferentes dimensiones: pedagógica, administrativa, organizativa y comunitaria de ambas administraciones permiten una calidad educativa acorde a la necesidad de cada institución y así lograr las exigencias plasmadas en la labor educativa.

La importancia de investigar este tema resulta de las siguientes consideraciones. Según nuestra historia vivimos en una sociedad cambiante en la cual se habla de un mundo globalización es una realidad en todos los ámbitos del quehacer humano; insertarse de manera competitiva es un desafío. El Salvador está constantemente en la búsqueda de propuestas que le permitan insertarse de manera efectiva a dicha globalización a través de proyectos educativos. Como parte de esta búsqueda ha asumido el compromiso de implementar nuevos métodos para mejorar la calidad de la educación a través del Ministerio de Educación (MINED). Dicha calidad solo es posible si todos los entes intervinientes en el proceso educativo se responsabilizaran del papel que cada quien debe desarrollar, lo cual en muchos casos depende de una gestión administrativa eficaz de la educación en todos sus ámbitos.

En 1991, dio inicio un proceso de concientización e implementación de nuevas estrategias con el nombre de reforma educativa, bajo el cual se puso en marcha grandes procesos de capacitación masiva cuya finalidad en su momento fue modificar la “Practica Educacional” y llevar los cambios e innovaciones al aula. 13 años han pasado y se sigue buscando las respuestas a esas inquietudes; se ha hecho mucho, luego se implemento el Plan 2021 que también busco la calidad educativa con sus políticas de calidad que tanto se pretenden y se requieren y que hasta en el actual plan Social “Vamos a la Escuela” se sigue luchando por dicho ideal, lamentablemente la educación responde a fines políticos no a la estabilidad que la sociedad requiere, a la mejora de las condiciones del ser humano y por ende del país.

La gestión administrativa escolar juega un papel importante en los procesos pedagógicos, pues de esta forma la educación contribuye al desarrollo de una sociedad competente ante las demandas exigentes del nuevo mundo. Por eso esta investigación

tiene como propósito analizar detenidamente el papel que desarrolla la gestión administrativa escolar, en la educación de nuestro país, ya sea que tenga incidencias positivas o negativas en los procesos pedagógicos que se llevan a cabo en el aula, puesto que se observa que aún hay mucho por trabajar en materia de calidad, porque a medida que se crean reformas, planes o programas, la sociedad debe asimilar estos cambios y ser consciente, veamos el ejemplo de la implementación del programa de paquetes escolares, que según la realidad circundante ha disminuido los índices de calidad, porque los niños le pierden el interés a su educación, no se preocupan por poseer más conocimientos, además que existe una escases de valores éticos y morales, tras de eso los alumnos deben ser promovidos al grado inmediato superior aunque no hayan adquirido los conocimientos básicos durante un año lectivo formando seres incapaces e incompetentes para insertarse a la vida social y laboral. Entonces asumen una responsabilidad dentro de la estructura organizativa de la educación en el país, donde se debe prever todas estas situaciones, hay que planificarlas bien, no solo por salir de un compromiso. En esta medida la gestión administrativa juega un rol importante.

Esta temática es actual ya que vemos los problemas educativos que se derivan de los factores internos de la gestión administrativa que inciden en los procesos pedagógicos de la misma, pues esta debe reflejarse en la forma de ser de cada individuo, por el contrario vemos las grandes deficiencias que se presentan, ya que influyen en el desarrollo sostenible del país, desde el punto de vista que solo con educación se transformará esta sociedad.

Es necesario hacer las observaciones requeridas ante tales problemáticas dentro del sistema educativo, de la misma forma se proponen diseñar aportes correctivos que conlleven a solventar de alguna manera parte de las problemáticas que resulten afectando los procesos educativos dentro del marco administrativo interno de los centros escolares en función de los procesos pedagógicos.

La investigación pretende beneficiar en primera instancia las instituciones educativas, a los gestores administrativos escolares y por consiguiente a todos los actores de la educación en cada centro educativo de los distritos 06-23 y 05-12, ya que se innovaran además que se concientizara sobre la importancia de esta en los procesos pedagógicos.

Es por eso que consideramos indispensable estudiar la forma en que intervienen los factores internos de la gestión administrativa de los centros educativos, en los procesos pedagógicos.

#### 1.4 ALCANCES Y DELIMITANTES

El equipo de investigación pretende:

##### 1.4.1 ALCANCES:

- Investigar los factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad.
- Conocer de que manera inciden los factores internos de la gestión administrativa escolar en los procesos pedagógicos.
- Comparar la realidad en que se desarrolla la gestión administrativa de la educación en las instituciones con relación a los procesos pedagógicos.

##### 1.4.2 DELIMITANTES

###### 1.4.2.1 Temporal:

La investigación retoma los acontecimientos sucedidos tanto en la parte de gestión administrativa escolar de la educación como de los procesos pedagógicos a partir de 2007 en adelante tomando en cuenta los aportes del “Plan 2021” y los del plan actual

“Vamos a la escuela”. Esta investigación se desarrolla en el periodo comprendido entre los años 2010-2011.

#### 1.4.2.2 Espacial:

- La investigación se realizara en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad.

#### 1.4.2.3 Conceptual:

La presente investigación se fundamentó en las siguientes teorías:

Teoría de la administración y organización de las empresas como proceso.

Henri Fayol (1911 – 1918). En su postulado sostiene que: cualquier organización, en su aspecto dinámico, realiza una serie de funciones comunes a todas las administraciones, sea cual fuere su dimensión o actividad. Estas funciones clásicas son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Esta mentalidad gerencial en la administración pública es lenta pero inevitable.

De acuerdo con lo planteado por Fayol, la administración es parte fundamental de un sistema educativo, debe estar planificada y organizada de tal manera que permita, una excelente coordinación entre el Ministerio de Educación, las Oficinas Departamentales de Educación, los miembros de la comunidad educativa de los centros de educación básica públicos, para que los procesos tengan éxito.

Teoría del modelo de Calidad Total (TQM – Total Quality Management). William Edward Deming (1950). Afirma: que la misión de todo organismo, es mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios que ofrece, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se logra generando un ambiente de integración y

cooperación en el que todos los miembros de la empresa se vean involucrados y hagan suyos los fines u objetivos de la organización.

Su teoría la sustenta, en un proceso por conseguir la calidad, en la cual entran en juego los siguientes factores críticos: los clientes, el personal, los inversionistas, los proveedores y la comunidad. Para facilitar el logro de tal meta de mejoramiento, Deming propone un sistema constituido por catorce puntos. En el campo de la supervisión educativa, la calidad del servicio al cliente, es determinante para mejorar los procesos pedagógicos y administrativos de una institución educativa, que busca alcanzar a su vez los objetivos de las políticas educativas del sistema como de la institución misma. El ambiente de integración y cooperación entre los miembros de la comunidad educativa, favorecen en gran medida la atención a los clientes directos llamados estudiantes, los cuales deben estar satisfechos con los servicios educativos ofrecidos por la institución a la cual pertenecen.

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 OBJETIVO GENERAL:

Investigar de que manera los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad.

### 1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar la función de la gestión administrativa escolar en los procesos pedagógicos de los terceros ciclos de educación básica de cada uno de los centros escolares.

- Relacionar los factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los cuatro centros escolares.

## 1.6 SISTEMA DE HIPÓTESIS

### 1.6.1. Hipótesis General

A mayor incidencia de los factores internos de la gestión administrativa escolar, mejor desarrollo de los procesos pedagógicos en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios de San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad.

### 1.6.2 Hipótesis específicas.

- A menor incidencia de los factores internos de la gestión administrativa escolar, mayor deficiencia en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica.
  
- Al identificar la función de la gestión administrativa escolar y relacionar cada uno de los factores internos, mayor será el desarrollo eficiente de los procesos pedagógicos que se llevan a cabo en los terceros ciclos de educación básica.

Cuadro 3

## TEMA: CUADRO DE RELACION DE VARIABLES E INDICADORES

“Factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad durante los años 2010-2011”.

ENUCIADO DEL PROBLEMA	JUSTIFICACION.	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>¿En qué medida los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos</p>	<p>El equipo investigador consideró realizar el estudio sobre los factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, ya que son aspectos importantes para lograr la eficiencia y eficacia en el aprendizaje de los estudiantes de los Centros Escolares, pertenecientes a los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad?</p> <p>La gestión administrativa juega un papel importante en los procesos pedagógicos, pues de esta forma la educación contribuye al desarrollo del país.</p> <p>Por eso esta investigación tiene como propósito analizar detenidamente el papel que desarrolla la gestión administrativa en</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Investigar de que manera los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b> A mayor incidencia de los factores internos de la gestión administrativa escolar, mejor desarrollo de los procesos pedagógicos en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios de San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad.</p> <p>1.6.2 <b>HIPOTESIS ESPECÍFICAS.</b></p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Gestión administrativa escolar</p>	<p>_ Función del director como gestor educativo</p> <p>_ Asesoría técnica y administrativa.</p> <p>_Proceso de planificación institucional.</p> <p>_ Organización institucional.</p>

<p>06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad?</p>	<p>la educación de nuestro país, ya sea que tenga incidencias positivas o negativas en los procesos pedagógicos que se llevan a cabo en el aula. Esta temática es actual ya que vemos los problemas educativos que se derivan de los factores internos de la gestión administrativa que inciden en los procesos pedagógicos de la misma, pues esta debe reflejarse en la forma de ser de cada individuo, por el contrario vemos las grandes deficiencias que se presentan, ya que influyen en el desarrollo sostenible del país, desde el punto de vista que solo con educación se transformara esta sociedad.</p> <p>La investigación pretende beneficiar en primera instancia las instituciones educativas, a los gestores administrativos y por consiguiente a todos los actores de la educación en cada centro educativo de los distritos 06-23 y 05-12, ya que se innovaran además que se concientizara sobre la importancia de esta en los procesos pedagógicos.</p>	<p>Salvador y La Libertad.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>_Identificar la función de la gestión administrativa que influye en los procesos pedagógicos de los terceros ciclos de educación básica de cada uno de los Centros Escolares.</p> <p>_Relacionar los factores internos de la gestión administrativa que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de cada uno de los Centros Escolares.</p>	<p>A menor incidencia de los factores internos de la gestión administrativa escolar, mayor deficiencia en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica.</p> <p>_Identificar la función de la gestión administrativa escolar y relacionar cada uno de los factores internos, mayor será el desarrollo de los procesos pedagógicos que se llevan a cabo en los terceros ciclos de educación básica.</p>	<p>Variable dependiente</p> <p>Procesos pedagógicos</p>	<p>_ Control de procesos administrativos.</p> <p>_Modalidades de apoyo organizativo.</p> <p>_Tipos de recursos que posee la institución.</p> <p>_Desarrollo del plan didáctico.</p> <p>_Metodologías aplicadas a los procesos Pedagógicos.</p> <p>_Desarrollo de los contenidos de estudio.</p> <p>_Efectividad en el aprendizaje.</p>
---	--	---	---	---	--

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Trabajos de esta naturaleza son muy pocos, debido a que en el tesario de la biblioteca de la Universidad de El Salvador solo se encontró las tesis relacionados con los temas:

- “El rol del director y directora como gestor y gestora de la calidad educativa” durante el año 2006.
- “El sistema de asesoría pedagógica en la gestión educativa institucional de los centros escolares de educación básica, ubicados en los distritos 17, 20 y 21 del municipio de Soyapango durante el año 2003”

Se considera muy poca información debido a que se ha modernizado el concepto de administración educativa por gestión administrativa.

El paso del tiempo ha permitido la evolución del concepto de Administración, conforme se ha ido desarrollando se ha convertido en varias disciplinas como lo es la Administración Educativa que ha surgido debido a las necesidades que el ser humano va descubriendo. Se gesta la administración como disciplina social a fines del siglo XVIII en Europa, que da pauta para el desarrollo científico y tecnológico.

Por un lado, la administración de empresas emanada de la revolución industrial y por el otro, el surgimiento de los Estado nación, que provocan el nacimiento de la Administración Pública.

La modernidad ha generado las ideologías gerenciales que a su vez, nos han llevado a enfoques: estructuralistas legalistas y funcionalistas.

Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos útiles para la administración. La evolución de este arte desde los tiempos del empirismo hasta la actualidad, sólo puede apreciarse con el curso de la

historia. Algunos sucesos históricos de trascendencia se muestran en los hechos que se mencionan a continuación: A inicio de esta época surge en Prusia Austria un movimiento administrativo conocidos como cameralistas que alcanzó su mayor esplendor en 1560 y trato de mejorar los sistemas administrativos usados en esa época. Pusieron énfasis en el desarrollo de algunos principios administrativos, como fueron, el de selección y adiestramiento de personal, especialización de funciones y el establecimiento de controles administrativos.

“En 1776 Adam Smith, considerado como el padre de la Economía clásica publica su obra “La riquezas de las naciones”, en donde aparece la doctrina del Laissez-Faire (dejar hacer, dejar pasar), que sirvió de base filosófica a la revolución industrial y que ha tenido su aplicación en la administración y en la economía; él anunció el principio de la división del trabajo, considerándolo necesario para especialización y para el aumento de la producción”.

FREDERICK TAYLOR: “(1885 – 1915) Fue uno de los importantes exponentes dentro de sus principales aportaciones a la administración están los principios administrativos, los mecanismos de administración, la selección de personal y las características de los trabajos humanos”<sup>19</sup>.

Es común actualmente referirse a la gestión de un modo tan natural que pareciera que todos entendemos lo mismo cuando se habla de gestión. Una de las confusiones más frecuentes en el ámbito educativo es la de entender como sinónimos a la administración y la gestión, esta perspectiva, conlleva a una visión mecánica al percibir las como la simple aplicación del proceso administrativo en la educación: siguiendo lo que Fayol dice “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Para ubicar esta perspectiva analítica, es necesario revisar, que pasó después del surgimiento de la administración, en especial en el siglo que nos antecede, el siglo XX, en donde se reconocen diferentes problemáticas e identificar distintos enfoques o

---

<sup>19</sup> Principios y métodos de gestión científica, de Frederick Taylor (1911).

modelos administrativos; sin embargo, no esperemos verlos aplicados de manera unificada.

1).- La escuela burocrática, clásica y científica, que concebían a la organización como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional basada principalmente en un criterio de rentabilidad.

2).- El enfoque humanista de las relaciones humanas, con fuertes orientaciones de la psicología social que concebían a la organización como un sistema natural, orgánico y parcialmente abierto, en donde los elementos que la componen vinculaban la integración hacia un mejor rendimiento institucional conforme a la realidad, por lo que el recorte es meramente académico:

3).- Posteriormente el enfoque de gestión originado por los círculos de calidad japoneses y el socioanálisis francés, invitan a un modelo participativo; conciben a la organización como un sistema abierto, hacen hincapié en las variables situacionales del medio externo y nos llevan a una mayor adaptabilidad y efectividad política. Este enfoque ha tenido un fuerte impacto en la comunidad Latinoamericana.

4).- Finalmente el enfoque culturalista propone los retos de una institución desde el paradigma de la complejidad, conciben a la organización como un sistema holístico e interaccionar, privilegiando los principios de conciencia de la acción humana crítica, de contradicción y de totalidad, todo ello a la luz de la pertinencia cultural y que cada quien hiciera que la gestión educativa tuviera una relación independiente y fuera mucho más antigua, tenemos objeciones que son históricas para pensar que no es así. Lo que si es evidente, es que la Administración hoy rebasa su ámbito disciplinario, para incorporarse a un enfoque multi e interdisciplinario y que avanza hacia una identidad propia como lo señala el actual Viceministro de Educación, colocando en su tercera etapa: la formulación de propuestas teóricas con metodologías propias y que coinciden con las etapas y modelo de gestión.

Finalmente se reconocen dos fuertes tendencias, que después de los años 70's han cambiado la forma de dirigir las instituciones educativas, uno de ellos, es el movimiento de escuelas efectivas, que nace en los países anglosajones, relacionado cercanamente con el concepto de gestión educativa y con los movimientos de calidad, con una influencia espacial que ha hecho raíces principalmente en Iberoamérica; y el otro, denominado Administración Educativa, que se origina inicialmente en Inglaterra con el nombre de Dirección Educativa y en los Estados Unidos y Australia como Administración Educativa, teniendo una presencia espacial principalmente en los países Anglosajones; actualmente tanto el movimiento de las escuelas efectivas como el de la administración educativa, son tendencias presentes en la mayoría de los continentes, contando con bastas investigaciones plenamente identificadas.

Se considera importante mencionar que por su relevancia el análisis de las escuelas efectivas relacionada con el movimiento internacional de la calidad; de igual manera, los documentos de política educativa de algunos de los organismos internacionales como el Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en donde se considera a la gestión como una política estratégica.

En la actualidad la moda del uso del término gestión ha llevado a manejarlo indiscriminadamente, primero lo identificaremos según el diccionario, “es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”<sup>20</sup> Sin pretender conformarse con la definición de diccionario, se analizaran las categorías: Sujeto, Poder, Intersubjetividad, el colectivo y el horizonte simbólico relacionadas con la gestión; y por otro lado, se hace hincapié en Cómo conseguir centros de calidad y nuevas técnicas de dirección.

---

<sup>20</sup> Diccionario de Economía. 2000. Pág. 10.

Lo antes planteado es razón por la cual se considera de vital importancia conocer la influencia de los Procesos Pedagógicos. Se entiende por procesos pedagógicos al conjunto de prácticas, relaciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en procesos educativos, escolarizados y no escolarizados, con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cambiar estas prácticas, relaciones y saberes implica por tanto influir sobre la cultura de los diversos agentes que intervienen en los procesos de enseñar y aprender.

Los cambios culturales como sabemos requieren, entre otros factores importantes, de sostenibilidad en el tiempo para concretarse, no son de corto plazo. Cambiar procesos pedagógicos supone entonces transformar acontecimientos complejos en los que están implicados un conjunto de elementos y relaciones como el conocimiento, la afectividad, el lenguaje, la cultura, la ética, el aprendizaje, entre otros. En esta complejidad es recomendable estudiarlos y aprender a comprenderlos. Un mayor y mejor conocimiento de la naturaleza compleja de los procesos pedagógicos puede ayudar a acertar en la selección de estrategias y medios para impulsar cambios en ellos y así remontar, con el compromiso de los actores, las brechas que actualmente separan las prácticas pedagógicas dominantes de las deseables. No es posible eludir en este análisis y prospectiva a los agentes, contextos y procesos que condicionan la calidad de las prácticas pedagógicas. La calidad de éstas no depende única ni principalmente de recursos técnico – pedagógicos (material didáctico, número de estudiantes por profesor, disponibilidad de textos) ni de las interacciones que ocurren en el aula.

La calidad de la enseñanza y el aprendizaje está también asociada al contexto socioeconómico, las tradiciones e ideología de los participantes en el acto educativo y las políticas públicas que regulan el sistema. ¿O acaso la política de ampliación de la cobertura a costa de la reducción de horas de estudio en el sistema escolar no ha afectado la calidad pedagógica y los resultados de aprendizaje en la escuela pública? La experiencia de América Latina y El Caribe muestra que unos son los efectos

pedagógicos de una política elitista en educación y, otros, los de una política democratizadora. Por ello afirmamos que la calidad de los procesos pedagógicos puede lograrse o frustrarse en sus agentes, según los contextos o procesos concretos de distinto signo que marcan a las sociedades actuales. Cuando se dice agentes es referirse no sólo a los maestros, estudiantes o a los padres de familia, sino a todos los que tienen poder de marcar con su aportación la experiencia educativa, los organismos responsables de la política educativa mundial (que influyen sobre las metas, políticas, estrategias y recursos financieros asignados a las reformas), los responsables de las políticas educativas nacionales (que regulan las reformas educativas en los países, definiendo las metas, prioridades y estrategias y asignando recursos); los sindicatos y organizaciones magisteriales (con su cultura pedagógica, prácticas, saberes, intereses).

Es indudable, que los equipos docentes y los profesores individualmente considerados, los formadores de maestros, los líderes de opinión en educación, las asociaciones de padres de familia, las familias, los especialistas y los estudiantes tienen una responsabilidad propia en estas experiencias. Como se ve la transformación de los procesos pedagógicos, involucra a muchos y diversos agentes.

Al hacer referencia a los procesos políticos como: el autoritarismo, la democracia, la institucionalidad, estimulan o frenan según sea el caso, procesos pedagógicos en el aula, la escuela o la organización social. Lo mismo sucede con los procesos económicos (pobreza extrema, inversión pública destinada a la educación, salarios magisteriales) y procesos sociales (desigualdades sociales, violencia, participación).

El sentido y contenidos de los procesos pedagógicos interesa a la ciudadanía porque influye directamente sobre la calidad de los aprendizajes deseados por la población que a su vez están vinculados a sus ideas de progreso y bienestar; e interesa a las fuerzas políticas, los sindicatos docentes y los gobiernos, porque en ellos se juega su proyecto modernizador o de cambio educativo. Los procesos pedagógicos pueden contribuir o

frustrar fines educativos socialmente relevantes, entre ellos uno de los más potencialmente transformadores de la educación latinoamericana: la democratización educativa vía la búsqueda de calidad en la educación básica para todos.

Esta recuperación de la categoría de sujeto es relevante. Touraine la propone como alternativa entre la Modernidad y la Posmodernidad al considerar no sólo las características de la productividad como son la eficacia y la eficiencia; sino además, a la autonomía, la corresponsabilidad, la identidad y el compromiso, que van a caracterizar a la gestión como un modelo de síntesis; es decir, que oscila entre la modernidad y la posmodernidad:

Es por eso que el modelo de gestión tiene como finalidad proporcionar una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo -sin él no hay gestión- a partir del compromiso y participación los miembros de un colectivo en los procesos de planeación, toma de decisiones, organización, resolución de conflictos, dirección, definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda organización educativa y evaluación. Por lo tanto, Gestión y Administración no son sinónimas, afirmarlo, sería tanto como desconocer la construcción histórica de la administración como una disciplina del conocimiento humano y de la gestión como un modelo administrativo, con características propias.

En este sentido, pueden existir prácticas administrativas burocráticas o clásicas, con un enfoque de las relaciones humanas, sin ser prácticas de gestión. En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación del sujeto. Este sujeto se convierte en una metáfora imaginaria el saber de que es capaz de lograr con ayuda de otros, encuentro que siempre se seguirán ya que, el ser humano no se puede educar ni socializarse solo. En la actualidad la gestión administrativa escolar es parte fundamental de la administración que facilita al ser humano la manera de organizarse, el hombre, por

sí solo, es incapaz de producir los recursos para cubrir sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos que toda institución busca.

## 2.2 FUNDAMENTOS TEORICOS

Desde fines del siglo XIX se acostumbro a definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la dirección y el control, es por eso que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

### 2.2.1 Gestión administrativa escolar.

La gestión administrativa hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas. A partir del involucramiento de todos en los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos y definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda organización educativa.

“Para mejorar la calidad de la educación, es imprescindible que los centros educativos cuenten con una gestión escolar efectiva, que se apoye en los procesos del planeamiento institucional (PEI y PEA), organización escolar efectiva, dirección escolar efectiva, y normativas de funcionamiento institucional. La gestión debe canalizar y priorizar todos los esfuerzos institucionales en función de lograr aprendizajes significativos que le permitan a los estudiantes prepararse para la vida.

Se entiende por gestión administrativa escolar, el conjunto de acciones pedagógicas administrativas-financieras, organizativas y de evaluación, orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa. Quiere decir que el propósito principal de la gestión administrativa en la educación es mejorar la calidad, por medio de cambios significativos en la educación de los estudiantes para desenvolverse en la vida en sociedad, con la colaboración de todos los protagonistas en el mismo”<sup>21</sup>.

La gestión administrativa de la educación se caracteriza por ser:

Democrática: todos los miembros de la comunidad educativa cuentan con información, se les consulta, se les involucra en la toma de decisiones. Además deben solicitar rendición de cuentas por los resultados.

Integradora: vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación.

Sistemática: orienta por medio del PEI y el PEA e implementando procesos de autoevaluación interna.

Inclusiva: integra a los estudiantes con necesidades educativas especiales u otro factor asociado a la diversidad.

Comunitaria: integra a la comunidad como parte fundamental del desarrollo sostenible.

Eficiente: hace uso adecuado, oportuno y pertinente de los recursos humanos.

---

<sup>21</sup> Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. MINED 2008. Pag.7

Eficaz: logra los objetivos propuestos en su proyecto educativo.

Dichas características son los requisitos claves para que el mayor objetivo de la educación en mejorar los aprendizajes de los estudiantes pueda lograrse plenamente.

La gestión y administración educativa como tarea y responsabilidad de todos y todas busca fundamentalmente los siguientes propósitos:

- Propiciar cambios en los procesos de gestión y administración de los miembros de la comunidad educativa, con sus funciones y responsabilidades adquiridas, para que las acciones de conducción sean realizadas con criterios de eficacia.
- Dirigir y orientar las diversas acciones educativas para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, mediante el uso de nuevas herramientas y métodos que cualifiquen el trabajo.
- Contar con directores que promuevan la participación, la comunicación transparente, cambios en actitudes y conductas que conlleven al compromiso de una coordinación con calidad entre los diversos protagonistas del centro educativo.
- Mejorar la participación de la comunidad educativa y el desarrollo de una cultura organizativa, democrática y participativa
- Evaluar los procesos de gestión y administración del servicio educativo para identificar aciertos y desaciertos, que permitan la reorientación necesaria para el avance y desarrollo de la institución.

Es importante mencionar que la gestión educativa es un proceso de transformación y renovación institucional que tiene como marco de referencia, la buena administración de los recursos que están bajo su dirección, la cual busca nuevas formas de administración e innovación escolar. Es por ello que se debe tomar en cuenta que la administración es: Dirigir y orientar los recursos físicos, humanos y financieros hacia

unidades de organización dinámica, para lograr resultados a satisfacción de aquellos a quienes se sirve, con un alto grado de responsabilidad y sentido de realización de parte de quienes prestan el servicio.

Sin embargo la escuela como (empresa) es de gran volumen, tanto por el número de alumnos que atiende, como por el número de familias involucradas, la cantidad de personal docente, el monto de los recursos físicos, materiales y financieros utilizados para llevar a cabo el proceso educativo, esto hace necesario realizar un proceso de administración eficiente y eficaz que permita mejores resultados de calidad educativa de los centros escolares”.

“Entre las funciones de la administración están:

La función normativa o reglamentadora, que consiste en desarrollar los reglamentos y normas que desarrollen las leyes aprobadas por las instancias que regula el sistema educativo y la función gestora o propiamente administradora de los recursos destinados a educación que los ajusta a las necesidades, demandas y objetivos previstos.

El conocimiento de los principios de administración y su aplicación en las tareas diarias serán fundamentales en el rol que desempeñan los directores en las instituciones educativas, es por ello que se deben tener claros los siguientes principios básicos:

- a- Principios de Unidad de Mando.
- b- Principios de Límite de Control.
- c- Principios de Excepción y
- d- Principios de Jerarquía.

Los cuales contribuyen de forma objetiva en el proceso de administración que realizan las instituciones educativas”<sup>22</sup>.

La administración educativa se rige bajo las siguientes normas.

“Según la Ley General de Educación título IV capítulo I.

---

<sup>22</sup> Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. MINED 2008. Pág. 8

ART. 65 Corresponde al Ministerio de Educación normar, financiar, promover, evaluar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la educación nacional.

Art. 66 La administración educativa tiene los objetivos siguientes:

- a) Planificar, organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar, los servicios educativos y culturales.
- b) Desarrollar e implementar estrategias de administración, basadas en la descentralización y la desconcentración, manteniendo la unidad de las políticas y otras normas legales del Estado.
- c) Establecer procesos y procedimientos que orienten el buen uso de los recursos disponibles: y
- d) Establecer un sistema de seguimiento y control administrativo financiero, ya sea a través del Ministerio de Educación, o de servicios especializados que sean pertinentes.

Art. 67 La administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollara con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los Consejos Directivos Escolares, tomaran decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen”<sup>23</sup>.

### 2.2.2. Función del director como gestor educativo.

La función directiva escolar ha sido analizada mas frecuentemente desde fuera de la escuela que dentro de ella y, menos aun, a partir del análisis de lo que hacen los directores escolares en su trabajo cotidiano. Por otra parte el oficio de dirigir en los sistemas escolares suele aprenderse sobre la marcha. “El aprendizaje empieza el mismo

---

<sup>23</sup> Ley General de la Educación título IV capítulo I Pág. 24 y 25

día en que se accedió al cargo, no antes, ya que, en general no existen programas bien estructurados de formación inicial o anterior al desempeño del cargo. Este déficit en la formación repercute negativamente en el cometido de la tarea y también en la vida personal y profesional de algunos directores que deben aprender, basándose solo en su experiencia y en la corrección de sus errores, si es que tiene la humildad de reconocerlos y la capacidad para analizarlos”.

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

Dirigir una escuela consiste en la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen unas determinadas acciones, que son consecuencias de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos.

La acción directiva no es ni debería consistir en el simple ejercicio de la autoridad, no se basa en la servidumbre de las personas dirigidas, no tiene como fundamento la falta de sensibilidad respecto a las necesidades personales, ni a la desconsideración de los derechos democráticos de las personas. La existencia de una dirección unipersonal o en equipo es perfectamente compatible con los procesos democráticos y la toma de decisiones participativa.

La vida escolar y los directores de los centros educativos realizan actividades académico-administrativas como registros de notas, cartas didácticas, atención de padres y madres de familia, relaciones interpersonales, planeamiento institucional, proyectos nuevos, ejecución financiera, formularios y otros. Sin embargo, todos estos procesos

deben desarrollarse en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

“Partiendo del contexto salvadoreño y de la percepción que genera el ejercicio del cargo, se parte de tres ideas importantes.

- Se establece que el éxito o fracaso de una organización escolar es responsabilidad de la dirección, entendido el éxito como el desarrollo de una gestión escolar efectiva que favorece la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Se legitima la necesidad de encontrar en el centro educativo un espacio digno, seguro, democrático y esperanzador para que los niños, niñas y jóvenes tengan una alternativa integral de desarrollo de su personalidad, sin obviar la compleja realidad en que vive la sociedad salvadoreña, que sitúa a la escuela, estudiantes, docentes y familias, en circunstancias particulares sujetas a otras fuerzas que no dependen de una gestión escolar efectiva.
- Se plantea la necesidad de tener un director o directora con fuerte liderazgo pedagógico, conocimientos y habilidades gerenciales que le permiten desempeñar su cargo combinando lo técnico-pedagógico y lo administrativo-gerencial.

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

- Logra el éxito académico en sus estudiantes, quienes aprenden para desempeñarse en forma competente en la familia, el trabajo y la sociedad.
- Logra que toda la comunidad educativa comparta la misma visión y trabaje por alcanzar los objetivos del centro educativo.
- Organiza a la comunidad educativa para lograr los acuerdos establecidos en sus planes escolares.
- Fortalece la convivencia escolar basándose en valores establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

- Ejerce liderazgo pedagógico que influye en la motivación y el desempeño de los docentes para la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, mediante las que consigue que sus estudiantes aprendan para la vida.
- La gerencia de los procesos pedagógicos, gestión institucional y evaluación para facilitar la toma de decisiones de forma participativa y democrática en de función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica a los resultados y procesos escolares”<sup>24</sup>.

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

Una directora o director efectivo es quien dirige desde dentro, involucrado en la actividad diaria, pero a la vez sabe mirar con objetividad y perspectiva, es decir, toma el timón para orientar el barco, pero también mira la brújula para no perder el norte.

Para lograr una gestión escolar efectiva, el director/a debe cumplir con dos funciones principales estratégicas:

#### 1. Director-gerente

El director es el 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.

Un director gerente efectivo será aquel que:

---

<sup>24</sup> Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. MINED 2008. Pág. 13-15.

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

El director gerente asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo:

Representante de la institución y del Ministerio de Educación

Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINED, ante los demás miembros de la comunidad educativa, local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de

sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINED y a los acuerdos de su comunidad educativa.

Líder motivador y negociador

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

Gestor de recursos

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

Organizador y planificador de funciones.

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

Evaluador.

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

Dinamizador de la información.

Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la

comunidad educativa tome las decisiones mas adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia.

Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matricula asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventarios, archivos legales y otros. Garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes.

Auto evaluador de su desempeño profesional.

“Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la auto conformación” <sup>25</sup>.

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

## 2. Director líder pedagógico:

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

---

<sup>25</sup> Prácticas y Estrategias de Liderazgo. MINED. 1996. Pág. 3.

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

“El director como líder pedagógico, asume los roles que mencionan a continuación:

Gestor/a del currículo

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

Promotor del cambio

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

Monitorea indicadores educativos

El director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente”<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Separata Liderazgo Pedagógico del Director y su incidencia en la Calidad de la Educación en el aula. 2004 pag.3.

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

### 2.2.3. Asesoría técnica administrativa

#### SISTEMA DE ASESORÍA PEDAGÓGICA

La asesoría pedagógica surge en el marco de reformas impulsadas por el MINED para fortalecer la calidad del sistema educativo, donde se enfatiza el área pedagógica, con el propósito fundamental de mejorar la atención de niños/as y jóvenes en todos los centros educativos del país, promoviendo y fortaleciendo el desarrollo institucional, mediante el mejoramiento de las capacidades de directores/as y docentes en forma oportuna y eficaz.

Lo anterior permitió la introducción de cambios sustantivos a partir del año 2001, trascendiendo de capacitaciones masivas, con el desarrollo de una misma temática, a la incorporación de diferentes modalidades de formación (autoformación, aprender entre iguales, observación en el aula, entre otras) y basadas en las necesidades detectadas, llevando con ello el compromiso de los docentes de reflexionar sobre su práctica de manera que posibilite la innovación de propuestas pedagógicas que tengan impacto en los procesos educativos del aula y el centro educativo. Esto constituyen un cambio radical en los procesos de formación y actualización de directores / as y docentes ya que se materializará en el propio centro educativo o en el distrito educativo al cual pertenece.

Es en este marco surge la nueva figura encargada de apoyar este proceso, esa figura es la del asesor/a pedagógico/a y del coordinador de zona. Con este nuevo concepto, la asesoría pedagógica, realiza un servicio técnico que ayuda a mejorar los procesos educativos del aula y el centro educativo; mediante la reflexión crítica de las prácticas

educativas que realizan los maestros/as como una estrategia para evaluar los aciertos y falencias que se presentan en su quehacer, estimulando su desarrollo profesional como personas y como profesionales de la educación.

“La Asesoría Pedagógica: es una acción técnica de carácter científico, cuya misión es orientar las prácticas educativas; mediante procesos de reflexión crítica con los actores principales del hecho educativo y pedagógico”.<sup>27</sup>

Es acción técnica, porque centra sus acciones de orientación y ayuda en el trabajo docente, enfatizando el área pedagógica, lo que implica promover y fortalecer su desarrollo y auto desarrollo profesional y personal; es de carácter científico, porque utiliza la investigación educativa para analizar la realidad pedagógica del aula y de la institución y reflexionar sobre ella; para buscar las mejores alternativas que contribuyan a impulsar los cambios que orienten a elevar la calidad educativa; usa la reflexión crítica como un medio para hacer del docente un investigador permanente de su labor didáctica, de manera que con el apoyo del asesor/a pedagógico/a se busquen alternativas que transformen o renueven sus prácticas educativas, orientándolo a construir su nueva cultura pedagógica y lograr ponerlo en contacto con nuevas ideas y nuevas formas de hacer su trabajo.

El asesoramiento educativo se concibe como una acción técnica, planificada, continua, interactiva y contextualizada tendiente al fortalecimiento de capacidades pedagógicas y administrativas del personal directivo y docentes de los centros escolares.

---

<sup>27</sup> MINED. Sistema de Asesoría Pedagógica. Pág. 1.

### Objetivos del Sistema de Asesoría Pedagógica

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

Implica que el Asesor/a Pedagógico/a debe orientar la identificación y priorización de necesidades de formación y actualización, así como orientar la elaboración de Planes de Desarrollo Profesional Docente en el nivel local, además de impulsar una mística y un mayor compromiso de los docentes con su formación y actualización.

- Fomentar una cultura de evaluación reflexiva y sistemática.

Significa que el Asesor/a Pedagógico/a debe impulsar la reflexión crítica sobre la práctica educativa, fomentar la auto evaluación a partir de indicadores de desempeño, retroalimentar la práctica docente mediante observaciones en el aula de modo que se mejoren esas prácticas y buscar un mayor compromiso profesional y personal del educador.

- Potenciar la sinergia inter-escuelas.

Para ello el o la Asesor/a Pedagógico/a debe identificar fortalezas y aquellas experiencias educativas exitosas, realizar intercambios planificados incluso con la participación de la comunidad educativa, organizar la red de centros escolares líderes y que en algún momento pueden formar parte del Programa “Escuela 10”<sup>28</sup>, organizar la comunidad profesional, donde los docentes interactúen de colega a colega.

- Mantener una base de datos actualizada, para la toma de decisiones en el momento oportuno.

El o la asesor/a pedagógico/a llevará los indicadores de calidad que contribuya a valorar el progreso de cada centro educativo; así como el registro del desarrollo profesional de los directores y docentes y su impacto en el centro educativo y aula”<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Memoria de Labores 2010. Pág. 31.

La asesoría asume que los verdaderos protagonistas del ámbito educativo son los docentes, estudiantado y la comunidad, con ellos el asesor mantiene una relación horizontal, interactiva, colegiada y con un sentido de cooperación profesional.

Es por ello que se definió el rol de los asesores y asesoras para ajustarlo al nuevo modelo educativo y contribuir al rediseño del aula y la escuela. Así mismo, se inicio un proceso de formación con los asesores y asesoras para generar capacidades y habilidades profesionales y personales, tendientes a fortalecer las prácticas educativas.

#### 2.2.4 Proceso de planificación institucional

Toda acción educativa para que sea efectiva debe ser planificada, sobre todo si se desea lograr los objetivos que se propone en el corto, mediano y largo plazo.

La planificación no es en si misma un fin, sino un medio para orientar y priorizar los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Es por eso que el planeamiento institucional es una herramienta que le facilita al centro educativo trabajar en dos niveles: a) el estratégico, en la construcción participativa del Proyecto educativo Institucional (PEI) para un periodo de cinco años; y b) el operativo, para la implementación en el día a día con el Plan Escolar Anual (PEA).

a) El proyecto Educativo Institucional contiene:

Visión, permite tener claridad sobre el tipo de centro educativo que la comunidad educativa sueña y desea alcanzar. Misión, unifica el trabajo y esfuerzo para lograr que las y los estudiantes aprendan mas y que lo aprendido les sirva para la vida. Ideario, permite expresar los valores y comportamientos que se acuerdan practicar por los miembros de la comunidad educativa. Diagnostico, permite identificar cual es la situación real del centro educativo, así como los principales problemas que impiden que los estudiantes aprendan. Objetivos generales, basado en el diagnostico, constituyen

compromisos que asume la comunidad educativa para mejorar los aprendizajes del estudiantado.

Estos compromisos se concretizan en acuerdos que toma la cualidad en los tres proyectos que forman el PEI:

#### Proyecto Curricular de Centro (PCC)

Contiene los acuerdos que los docentes deben tomar para responder al logro de los objetivos generales Del PEI y las causas de los problemas detectados en el diagnostico del centro educativo.

#### Proyecto de gestión ( PG)

Contiene acuerdos de la comunidad educativa para asegurar que la organización y los recursos humanos, materiales, financieros se dispongan para implementar los acuerdos del PCC.

También contempla la estructura organizativa del centro, el establecimiento de normas de convivencia, funciones y procedimientos administrativos que mejoran la eficiencia escolar.

#### Proyecto Complementarios ( PC):

Se enfocan en apoyar el de los objetivos generales y los acuerdos del PCC y PG, en función de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Son acuerdos que por su naturaleza necesitan una estructura, fundamentación y organización propia.

#### Plan escolar Anual (PA):

Se elabora, ejecuta y evalúan todos los años con la participación de la comunidad educativa y permite la implementación de los acuerdos tomados en los proyectos del PEI.

El PEA es una planificación sencilla, que contiene objetivos específicos, actividades programadas en el tiempo, responsables y recursos humanos, materiales y financieros”<sup>29</sup>.

El PEI y el PA son dos herramientas de la gestión escolar que deben de estar articuladas con los objetivos y líneas estratégicas de Plan Social de Educación.

#### 2.2.5. Organización Institucional

La forma de gestionar, vivir y administrar un centro educativo afecta la existencia del estudiante, quien pasa un periodo considerable de su vida relacionándose con la cultura escolar, participando y observando.

“La organización escolar, definida como un proceso administrativo orientado a dinamizar y optimizar los recursos institucionales para que los estudiantes aprendan.

La organización escolar afectiva implica centrar toda decisión en lo pedagógico y democratizar la gestión escolar, delegando autoridad, funciones y responsabilidades, generando espacios de participación de la comunidad educativa para construir una nueva cultura de participación.

Organizar en el centro educativo sirve para:

- Promover la creatividad pedagógica de los docentes, con lo que se logra mejores formas de enseñanza y se les devuelve la libertad responsable para formar ciudadanas ciudadanos competentes, pluralistas y comprometidos socialmente.
- Incentivar la participación estudiantil como constructores de su propio aprendizaje.
- Estimular la participación de los padres y las madres como un derecho inherente a la responsabilidad de educar a sus hijos e hijas.
- Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo, como un bien colectivo.

---

<sup>29</sup> Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. MINED 2008. Pág. 12.

- Hacer buen uso del tiempo en las diferentes jornadas educativas, creando procesos de calidad educativa para el estudiantado como un derecho en si mismo”<sup>30</sup>.

Organización es la que promueve la colaboración y negociación entre los individuos de un grupo mejorando así la eficiencia y la eficacia de las comunicaciones dentro de la organización, es el proceso mediante el cual los administradores de una institución relacionan el trabajo para cumplir sus objetivos.

#### 2.2.6. Control de procesos administrativos.

El control es primordial en la administración, pues aunque una institución cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control como fase del proceso administrativo escolar.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza institución. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la optima utilización de los recursos.

“Se ha observado en la práctica estas cuatro funciones que se mencionaron no son independientes una de la otra sino que interactúan en conjunto para lograr que las organizaciones logren sus metas.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México. 2005. pág. 22.

<sup>31</sup> Los procesos administrativos. Editorial Panapo. 2003. Pag. 18.

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

El control es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función se logrará precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de

previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado. Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

### Tipos De Control

Terry (1999) en su libro "Principios de Administración" expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

Control preliminar: este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

Control concurrente: este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades

según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse. Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

Control de retroalimentación: este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

#### Áreas De Desempeño Del Control

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa. Entre las áreas del control dentro de una organización se tienen:

Dentro del área de producción se encuentra el control de calidad. Este consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor, entre otros) así hay en la calidad de la educación. Control para asegurar que cumplen con algunas normas preestablecidas. Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos, desde

el inicio, proceso y todas las etapas hasta el producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto.

También existe el control de información. Para contribuir a la buena toma de decisiones del administrador se debe tener una información precisa, oportuna y completa. Para obtenerla de esta manera, la organización debe poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud.

Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, que permita a los administradores ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

Dentro de una empresa debe existir otro tipo de control, como es el control de costo. Una de las labores de un buen administrador está el ahorrar en costos, es decir, no acarrear elevados gastos en la producción. El control de costo consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad. El gerente puede hacerse diferentes preguntas: ¿Se han incrementado los precios de los materiales?, ¿Se utiliza la mano de obra de manera eficiente?, ¿Necesitan los empleados capacitación adicional? La alta administración debe identificar en qué puntos radica el control. Función que actualmente se realiza con toda la comunidad educativa, ya que se al final se deben entregar cuentas sobre los gastos realizados.

Además de los controles antes mencionados, podemos hablar del control de correspondencia. En toda institución se redactan documentos legales que, en algunos casos, van dirigidos a otras organizaciones nacionales e internacionales, mayormente redactado por el responsable de la organización, es decir el secretario/a. Este tipo de control consiste en verificar cuidadosamente estos documentos, debido a que estas declaraciones llevan consigo mucho prestigio y autoridad de la organización.

### Importancia del control

- Crear mejor calidad.
- Enfrentar el cambio.
- Producir ciclos más rápidos.
- Agregar valor.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

### Instrumentos para Efectuar el Control.

Los instrumentos más comúnmente empleados para efectuar el control son:

- Informes.
- Auditorias.
- Estudio de tiempo y movimiento

### 2.2.7 Áreas de gestión institucional

“El Proyecto Educativo Institucional (PEI) como instrumento de gestión integra las áreas de gestión: pedagógica, administrativa, organizativa y comunitaria.

La identidad propia del centro educativo, sirve de herramienta para transformar y mejorar la calidad de la educación, facilita y mejora el proceso de toma de decisiones; permite planificar estratégicamente las acciones a largo plazo. El PEI, por tanto, es el eje principal en torno al cual gira la calidad de los procesos pedagógicos, de gestión, y de evaluación de los centros educativos de educación media. La comunidad educativa en el nivel de educación media estará siendo parte activa en la ejecución de las actividades que corresponden a cada una de las áreas de gestión antes mencionadas.

a) Área de Gestión Pedagógica.

Se vuelve la razón de ser del centro educativo relacionado con el quehacer pedagógico de los docentes a partir de los indicadores educativos (rendimiento, asistencia, sobreedad, repitencia), la aplicación del currículo, las prácticas pedagógicas, los logros de aprendizaje y las acciones de formación docente.

Concentra su acción en el Proyecto Curricular de Centro (PCC). A través de una planificación (programación), conducción y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje, con énfasis en las innovaciones pedagógicas desarrolladas por los docentes en el aula.

El director y los docentes como responsables de mejorar la calidad de la educación del centro educativo al que pertenecen, deben centrar la atención en las prácticas pedagógicas y en la ejecución el currículo, sin embargo, ¿los docentes estarán trabajando en función de la razón de ser del centro educativo definido en que los estudiantes aprendan y que lo que aprendan les sirva para la vida?

b) Área de Gestión Administrativa Financiera.

En esta área como en las demás, juega un papel importante, el clima institucional que se promueve dentro del centro educativo, así como la gestión y el buen uso que se haga de los recursos humanos, financieros y materiales de la institución. En otras palabras esta área se encarga de la distribución adecuada de los recursos antes mencionados y de llevar el control del presupuesto, velar por el mantenimiento y la conservación de la infraestructura y equipamiento, tener actualizado el inventario de bienes y el archivo documental legal del centro educativo, la administración del tiempo (jornalización de los docentes) en función de favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

Es importante conocer si los recursos financieros que les transfiere el MINED y los que adquieren a través de otros ingresos, así como el recurso humano y los recursos materiales están siendo utilizados para el logro de los objetivos propuestos en el área

pedagógica, apoyando a los docentes con materiales educativos para facilitar la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes.

c) Área de Gestión Organizativa Operativa.

La finalidad de esta área consiste en la organización de las actividades del centro educativo para el logro eficiente de la gestión y de los aprendizajes, de los estudiantes. De ella depende el buen o mal funcionamiento del centro educativo. Es por ello que hace énfasis en el organigrama del centro educativo, así como en la organización de la comunidad, la entrega de recursos didácticos en apoyo a los docentes, las planificaciones didácticas por parte de los docentes, la organización de los horarios de clase para distribuir bien el tiempo, los comités de desarrollo educativo, equipos de trabajo, y las demás actividades que tenga que ver con la organización y buen funcionamiento de la institución. El director con la modalidad educativa deben organizar todas las actividades planteadas en el Plan Escolar Anual en función de los aprendizajes, velar por llevar un orden tanto en la entrega de recursos didácticos a los docentes, como en la entrega de las planificaciones didácticas por parte de los docentes al director, así como la organización de los horarios de clase y que todas las actividades que se realicen en el centro educativo estén relacionadas con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

d) Área de Gestión Comunitaria.

Se refiere a las acciones o estrategias de comunicación, a través de las cuales el centro educativo integra a los diferentes sectores de la comunidad educativa en las actividades que el centro escolar desarrolla, para mejorar la proyección educativa de la institución y buscar de manera conjunta las posibles soluciones a los problemas educativos de la comunidad.

Deben valorarse los canales de comunicación que las instituciones de educación media tienen con la comunidad educativa y cómo los padres y madres de familia se involucran

de manera activa en las actividades educativas que la institución promueve en apoyo de los estudiantes.

Si el planeamiento institucional ejecutado a través de las áreas de gestión es la base para el buen funcionamiento de toda institución educativa. Es importante analizar el cuadro de control que la Jefatura de Educación Media del Ministerio de Educación lleva con respecto a la entrega de los presupuestos escolares para el año 2007. En primer lugar por que el presupuesto debe responder a las actividades planificadas en el Plan Escolar Anual como la parte operativa del Proyecto Educativo Institucional PEI. Un centro educativo no puede funcionar sin presupuesto según la normativa, pero de acuerdo con los controles de la Jefatura de Educación Media a finales del mes de marzo de 2007 de las 523 instituciones pública que ofrecen educación media a nivel nacional, solo 234 tenían aprobado su presupuesto, quedando pendientes 289 instituciones sin aprobación . Para inicios de julio de 2007, la situación ha cambiado un poco, de las 523 instituciones, 325 tienen aprobado su presupuesto quedando 198 sin aprobación ¿Qué pasará con esas instituciones que no tienen aprobado su presupuesto? ¿El Ministerio de Educación (MINED) aplicará o no la Normativa relacionada con presupuesto? Las Modalidades (CDE) encabezadas por los directores, cumplen o no con sus funciones o es que estas instituciones de educación media están pendientes de liquidar los presupuestos de años anteriores, si fuera así cuales serían las causas de estos problemas y las medidas a tomar por parte del MINED.

#### 2.2.8 Modalidades de apoyo organizativo

Son asociaciones comunales para la educación, organizadas en la comunidad donde se encuentra la institución para administrar los servicios educativos.

“A partir de la Reforma Educativa del año 1995 al 2005, cobra mayor auge la descentralización de los recursos financieros asignados por el Ministerio de Educación a las modalidades: Asociación Comunal para la Educación (A.C.E.), Consejo Educativo

Católico Escolar (C.E.C.E.) y Consejo Directivo Escolar (C.D.E.), las cuales se encargarán de gestionar y administrar los fondos.

El Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO) es una estrategia de provisión de servicios educativos del nivel de Parvularia, Básica y Media, con participación de la comunidad en las áreas rurales de difícil acceso de nuestro país el cual le permite gozar de muchos beneficios ya que estas modalidades se integran bajo normas establecidas por el MINED en el cual el Director del Centro Educativo velará por la integración y funcionamiento de la modalidad que posea el centro escolar, así brinda beneficios a la comunidad con la creación del Servicio Educativo del Programa EDUCO, ya que las comunidades rurales que carecen de un centro escolar, pueden solicitar al Ministerio de Educación a través de la Dirección Departamental de Educación la creación de secciones del Programa EDUCO, que serán administradas por una Asociación Comunal para la Educación (A.C.E.), debiendo reunir algunos requisitos aprobados por el Ministerio de Educación (MINED) mediante el Acuerdo de Acreditación del Centro Educativo”<sup>32</sup>.

#### 2.2.9 Procesos pedagógicos

Se entiende a los procesos pedagógicos como el conjunto de prácticas, intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en procesos educativos, escolarizados y no escolarizados, con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cambiar estas prácticas, relaciones y saberes implica por tanto influir sobre la cultura de los diversos agentes que intervienen en los procesos de enseñar y aprender.

Los cambios culturales como sabemos requieren, entre otros factores importantes, de sostenibilidad en el tiempo para concretarse. No son de corto plazo. “Cambiar procesos

---

<sup>32</sup>Normativa y Procedimientos para el Funcionamiento de la Asociación Comunal para la Educación, A.C.E. Documento I, MINED, Pág. 9.

pedagógicos supone entonces transformar acontecimientos complejos en los que están implicados un conjunto de elementos y relaciones como el conocimiento, la afectividad, el lenguaje, la cultura, la ética, el aprendizaje, entre otros. Es esta complejidad la que hace recomendable estudiarlos y aprender a comprenderlos.

Un mayor y mejor conocimiento de la naturaleza compleja de los procesos pedagógicos puede ayudar a acertar en la selección de estrategias y medios para impulsar cambios en ellos y así remontar, con el compromiso de los actores, las brechas que actualmente separan las prácticas pedagógicas dominantes de las deseables”<sup>33</sup>.

No es posible eludir en este análisis y prospectiva a los agentes, contextos y procesos que condicionan la calidad de las prácticas pedagógicas. La calidad de éstas no depende única ni principalmente de recursos técnico – pedagógicos (material didáctico, número de estudiantes por profesor, disponibilidad de textos) ni de las interacciones que ocurren en el aula entre.

La calidad de la enseñanza y el aprendizaje está también asociada al contexto socioeconómico, las tradiciones e ideología de los participantes en el acto educativo y las políticas públicas que regulan el sistema. ¿O acaso la política de ampliación de la cobertura a costa de la reducción de horas de estudio en el sistema escolar no ha afectado la calidad pedagógica y los resultados de aprendizaje en la escuela pública? La experiencia de América Latina y El Caribe muestra que unos son los efectos pedagógicos de una política elitista en educación y, otros, los de una política democratizadora.

“Procesos políticos como el autoritarismo, la democracia, la institucionalidad, estimulan o frenan según sea el caso, procesos pedagógicos en el aula, la escuela o la organización social. Lo mismo sucede con procesos económicos (pobreza extrema, inversión pública

---

<sup>33</sup> Revista Propuesta Educativa N° 17, FLACSO, 2000. pág. 30.

destinada a la educación, salarios magisteriales) y procesos sociales (desigualdades sociales, violencia, participación).

El sentido y contenidos de los procesos pedagógicos interesa a la ciudadanía porque influye directamente sobre la calidad de los aprendizajes deseados por la población que a su vez están vinculados a sus ideas de progreso y bienestar; e interesa a las fuerzas políticas, los sindicatos docentes y los gobiernos, porque en ellos se juega su proyecto modernizador o de cambio educativo.

Los procesos pedagógicos pueden contribuir o frustrar fines educativos socialmente relevantes, entre ellos uno de los más potencialmente transformadores de la educación latinoamericana: la democratización educativa ve la búsqueda de calidad en la educación básica para todos”<sup>34</sup>.

Por ello la calidad de los procesos pedagógicos puede lograrse o frustrarse en sus agentes, en los contextos o en los procesos concretos de distinto signo que marcan a nuestras sociedades. Cuando decimos los agentes nos referimos no sólo a los maestros, estudiantes o a los padres de familia, sino a todos los que tienen poder de marcar con su aportación la experiencia educativa.

#### 2.2.10. Planeamiento Didáctico o Programación del Aula

El planeamiento didáctico o programación del aula se refiere a lo que cada docente va a realizar en su aula durante un año lectivo. Este planeamiento busca responder a las necesidades, intereses y motivaciones de los aprendientes.

“La programación del aula tiene como finalidad

- Mejorar la calidad educativa

---

<sup>34</sup> Calidad de la educación. 2000. Pág. 27.

- Disminuir la improvisación
- Hacer efectivos los procesos de aprendizaje de los alumnos/as
- Responder a las necesidades educativas del educando”<sup>35</sup>

El planeamiento didáctico es el nivel más concreto de planificación educativa. Se centra específicamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje que se viven dentro del aula, por lo que el responsable directo de su diseño es el docente.

#### Plan de la unidad didáctica

No basta reestructurar un programa en unidades didácticas para enseñar por unidades. Cada unidad constituye, por su propia naturaleza, un curso en miniatura sobre el área o sector de la materia que la unidad enfoca.

“El planeamiento específico de cada una de las unidades didácticas constará, por lo tanto, de las siguientes partes:

- a) Encabezamiento.
- b) b) Objetivos particulares, que dicha unidad se propone alcanzar. Estos objetivos son una derivación y una particularización de los objetivos más generales formulados ya en el plan del curso.
- c) Contenido esquemático de los temas abarcados por la unidad, descendiendo a sus divisiones y subdivisiones más importantes, a sus causas, relaciones, efectos o aplicaciones.
- d) Actividades docentes, especificando los procedimientos y técnicas que el profesor va a emplear en cada una de las fases del ciclo docente de una unidad. Así serán consignados los procedimientos y técnicas que el profesor aplicará:

---

<sup>35</sup>Revista de ciencias de la educación nº 176-179. 1999. Pág. 34.

- Para motivar el aprendizaje.
- Para presentar la materia.
- Para dirigir las actividades de los alumnos.
- Para integrar y fijar los contenidos de aprendizaje.
- Para verificar y evaluar el rendimiento en la unidad”<sup>36</sup>.

Respecto a este último punto, conviene que el profesor prepare un esquema de las pruebas que aplicará para verificar los resultados del aprendizaje de la unidad. Esto le servirá definir mejor sus miras y para dedicarse a alcanzarlas. Sin embargo, la forma definitiva de estas pruebas sólo podrá ser elaborada en la víspera de sus métodos de enseñanza, aplicación, con el fin de incorporar todos los datos que han debido realmente aprender los alumnos.

f) Actividades de los alumnos, tanto de clase como de extra clase, que, al estudiar la unidad, realizarán con la asistencia y bajo la orientación del profesor.

#### 2.2.11 Metodología de enseñanza

En el proceso educativo existen dos grandes protagonistas: el profesor y los alumnos. Desde el punto de vista del primero, un eje importante lo constituyen los cuales suponen objetivos seleccionados y secuenciados por parte del docente para lograr las metas pedagógicas que se ha propuesto. Dichos métodos corresponden a una determinada interpretación de la actividad educativa cuyo principal objetivo es convertirse en guía para orientar y desarrollar la práctica educativa.

Desde el punto de vista de los alumnos, principales receptores de estas prácticas, se pueden considerar como entes activos que no sólo reciben el saber sino que lo interpretan y reelaboran desarrollando además de un saber conceptual acerca del mundo;

---

<sup>36</sup> Revista “Los guiones técnico-pedagógicos”.2006. pág. 5-6

una serie de habilidades y saberes referidos a su hacer cognitivo, denominados meta cognición.

El objetivo de la investigación es tratar de establecer una relación entre los métodos de enseñanza que predominan en un aula y el nivel meta-comprensivo lector (saber meta-cognitivo referido a la lectura) que demuestran los alumnos.

En el aula, los métodos actúan como referentes que guían, pero no determinan la acción. El profesor al actuar si bien puede seguir un determinado método debe considerar los elementos presentes y las incidencias imprevistas, y además está sujeto a un conjunto de decisiones que no son de su responsabilidad exclusiva. Sin embargo, sea cual sea la influencia desde y hacia el profesor en la experiencia práctica cotidiana, lo cierto es que él necesita recurrir a ciertos referentes que guíen, fundamenten y justifiquen su actuación, es decir, necesita métodos que sirvan para planificar, para contextualizar y jerarquizar las metas y finalidades de la educación.

Los métodos de enseñanza varían según la perspectiva de análisis de los autores y resulta difícil encontrar una clasificación adecuada que dé cuenta de su diferenciación. En este estudio se caracterizaron las orientaciones metodológicas, definidas según diversas teorías psicológicas que han tenido una fuerte repercusión en la educación de nuestro tiempo. A partir de ella, se reconocieron fundamentalmente tres métodos de enseñanza: expositivo, expositivo-demostrativo y por descubrimiento.

La otra variable de este estudio es el conocimiento meta comprensivo lector que poseen los alumnos. Dicho saber es la representación que cada lector tiene acerca de lo que es la lectura y de cuáles son las variables que la afectan. Su importancia está dada porque lo que el lector sabe de una tarea determina lo que espera lograr con ella y, por lo tanto, la supervisión que llevará a cabo para alcanzar el éxito.

## Teorías de aprendizaje

### A. La Teoría de Aprendizaje de David Ausubel y la Enseñanza Expositiva

La Enseñanza Expositiva se basa en el aprendizaje por asimilación propuesto por Ausubel (1976), autor que entiende el aprendizaje como el proceso de organización e integración de información en la estructura cognitiva del sujeto.

La estructura cognitiva es la forma en que el individuo tiene organizado el conocimiento previo, es decir, las representaciones que hace de su experiencia, la cual se configura como un sistema de conceptos estructurados jerárquicamente. A partir de esto, Ausubel (1976) deduce que resulta necesario considerar en el proceso de enseñanza la estructura cognitiva del alumno, de manera que sirva de anclaje para el nuevo aprendizaje o que pueda llegar a desarrollar un cambio conceptual.

“Un concepto importante para Ausubel (1976) es el de aprendizaje significativo, es decir, aquel tipo de aprendizaje que ocurre cuando la información nueva se relaciona con algún aspecto relevante de la estructura cognitiva del sujeto, que recibe el nombre de concepto integrador. Así, los elementos más específicos del conocimiento se anclan a los más generales e inclusivos, proceso conocido como asimilación. En contraposición con el aprendizaje significativo está el memorístico (mecánico o repetitivo) que se caracteriza por la adquisición de información escasamente relacionada con algún aspecto de la estructura cognitiva del sujeto. Sin embargo, el aprendizaje mecánico se vuelve necesario y útil en algunas situaciones. Por ejemplo, cuando se necesita recordar un número de teléfono o una sigla (aunque esto también es potencialmente significativo), o cuando el sujeto adquiere información en un área del conocimiento completamente nueva para él. El aprendizaje mecánico le permitirá construir los conceptos integradores básicos y, a partir de allí, concretar logros significativos”<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Modelos de Orientación e Intervención Psicopedagógica. Vol.2. pág. 42-52.

La asimilación es, entonces, un proceso dinámico mediante el cual la nueva información se relaciona con la existente en la estructura cognitiva del sujeto. En esta interacción dinámica se modifica tanto el o los concepto(s) inclusor(es) de la estructura cognitiva, como la información nueva (concepto o proposición). Los conceptos integradores o inclusores son, por lo tanto, imprescindibles para que se produzca el aprendizaje significativo.

Según, Soler et al. (1992:47) "el aprendizaje asimilativo considera que aprender algo significativamente presupone una determinada estructura lógica del contenido, una estructura cognitiva en el aprendiz con la información jerárquicamente organizada, un proceso realizado de modo personal a través de alguna forma de inclusión y unas estrategias de enseñanza basada fundamentalmente en la presentación de organizadores".

Este papel de la estructura cognitiva preexistente lleva a entender que un objetivo relevante a largo plazo en el aprendizaje en el aula debiera ser que el alumno adquiriera un cuerpo de conocimientos claros, estables y organizados, es decir, una estructura que sea susceptible de desarrollar anclajes pertinentes y así posibilitar un aprendizaje significativo. Una forma que tiene el profesor de influir en este desarrollo es a través del método de enseñanza que emplea en el aula. Así Ausubel señala que esto sucede sustantivamente, por la presentación de conceptos y principios unificadores inclusivos, con mayor poder explicativo y propiedades integradoras, y curricularmente, por dos vías que se superponen: a) métodos apropiados de presentación y organización de los contenidos programáticos así como de la evaluación del aprendizaje significativo de los mismos y b) manipulación adecuada de las variables cognoscitivas, motivacionales, personales y sociales".

Es así como una metodología expositiva, bajo los términos del aprendizaje significativo que plantea Ausubel (1976), va a prestar atención a la organización del material de enseñanza en unidades secuenciadas a través de los principios de diferenciación

progresiva, reconciliación integradora, utilización de organizadores previos y consolidación.

La metodología expositiva, que propone un aprendizaje por asimilación a través de procesos de inclusión y que busca lograr aprendizajes significativos (ya sea que lo logre o no), establece una relación de comunicación desde el profesor al alumno. El profesor es quien, en términos generales, explica los nuevos contenidos a través de una introducción motivadora y orientadora, elabora las ideas del tema y termina con una síntesis final, sin olvidar que un aspecto importante lo constituye la identificación de los conceptos inclusores de la estructura cognitiva de sus alumnos, al menos de forma general.

#### B. De la Teoría del Aprendizaje Observacional a la Enseñanza Demostrativa

Si bien, en la investigación desarrollada no se ha nominado como método la enseñanza demostrativa, se hace necesario incluir en este apartado las características de la misma, en consideración a que en la literatura no se encuentran reportes teóricos referidos al método expositivo-demostrativo. Es así como se caracterizará en primer lugar el método demostrativo, para luego hacer un enlace con el expositivo.

El método demostrativo está basado en los planteamientos de la teoría del aprendizaje social sobre el modelamiento. En esta corriente se destaca la obra de Bandura (1990), quien tuvo el mérito de ir más allá de los postulados conductistas sobre los mecanismos de aprendizaje. El autor rescata algunos principios del conductismo y a partir de ellos propone agregar otro tipo de aprendizaje el Aprendizaje por Observación, reconociendo la divergencia con el conductismo en el ámbito de la existencia de mecanismos internos (procesos cognitivos) de representación de la información esencial para el aprendizaje.

En otras palabras, Bandura (1990) plantea que la conducta humana se da en términos de la interacción de recíproca de determinantes cognoscitivos, conductuales y ambientales, y no sólo por el modelamiento por medio de reforzamientos.

Por su parte, Nérci (1982) asocia el método demostrativo de enseñanza, a la orientación metodológica que desarrolla estrategias tendientes a comprobar lo que se está enseñando, ya sea una práctica o una teoría. Así, en el caso de una demostración intelectual, el docente recurrirá a una argumentación lógica, mientras que en la transmisión de un conocimiento científico a la demostración experimental. Es así, entonces que en el método demostrativo, es posible encontrar una conjunción entre el modelamiento, la observación y la demostración.

### C. Jerome Bruner y La Enseñanza por Descubrimiento.

El aprendizaje para Bruner (1984:156) es el proceso de "reordenar o transformar los datos de modo que permitan ir más allá de ellos, hacia una comprensión o insight nuevos". Es un proceso activo, en el que cada sujeto atiende selectivamente a la información y la procesa y organiza de forma particular, y más que la información obtenida, resultan relevantes las estructuras que se forman a través del proceso de aprendizaje.

El aprendizaje más significativo, para el autor, es aquel desarrollado por medio de descubrimientos, de este modo el conocimiento se vuelve útil y real para quien lo descubre.

Una característica relevante del aprendizaje por descubrimiento, y que lo diferencia de otras concepciones del aprendizaje, es que el contenido esencial de lo que debe ser aprendido no se facilita en su forma final, sino que tiene que ser descubierto por el sujeto asumiendo el alumno un rol más activo en el aprendizaje.

Se debe considerar la existencia de formas distintas de descubrimiento, que van desde un descubrimiento "puro" -más autónomo- hasta un descubrimiento guiado, orientado por el profesor. En el contexto del proceso de enseñanza-aprendizaje que se da en la sala de clases, se utiliza mayoritariamente este último, pues se han trazados objetivos

pedagógicos para cada curso y cada asignatura, y por lo tanto el profesor espera determinados aprendizajes por parte de sus alumnos.

La enseñanza por descubrimiento considera importante que el alumno sea capaz de aplicar sus aprendizajes a situaciones nuevas, previo a la estructuración y organización personal del conocimiento, y por lo mismo le resta relevancia al objetivo de almacenar información y a la tendencia de entregarla ya elaborada. Esto se basa en la idea de que cada persona se representa la experiencia en distintos planos, ya sea a un nivel de representación inactiva, icónica o simbólica, según su estado de desarrollo, características personales y la influencia del entorno.

De este modo el sujeto adulto debiera utilizar adecuadamente los tres niveles de representación de la realidad. Para Bruner, el estudiante debe construir su conocimiento (descubriéndolo) y organizarlo en su estructura cognitiva a través de los distintos niveles de representación, lo que significa que aprende cuando transforma la información según las reglas con las que representa su experiencia. El autor recomienda que para lograr un aprendizaje significativo, el alumno es quien debe recorrer personalmente el camino de los tres niveles de representación, y no entregarle la información elaborada en un lenguaje formal, que correspondería al tercer nivel de representación.

Como método de enseñanza, la enseñanza por descubrimiento, busca en un primer nivel, alcanzar objetivos de aplicación. Con los objetivos de aplicación se persigue que el alumno traduzca o interprete lo comprendido, es decir, supone una comprensión previa de un método o concepto (podría ser a través de un aprendizaje asimilativo, por ejemplo), pero en realidad se entiende que no hay una real comprensión sino hasta que es capaz de su aplicación. Esto implica que el alumno sea capaz de describir e interpretar la situación y que establezca relaciones entre los factores relevantes, que pueda seleccionar y aplicar reglas y métodos, y que saque conclusiones. Este objetivo se lleva a cabo a través de dos tipos de procesos (según el tipo de proceso mental implicado), los algorítmicos y los heurísticos.

#### 2.2.14 Motivaciones para el aprendizaje

El término motivación hace alusión al aspecto en virtud del cual el sujeto vivo es una realidad auto dinámica que le diferencia de los seres inertes. “El organismo vivo se distingue de los que no lo son porque puede moverse a sí mismo. La motivación trata por lo tanto de esos determinantes que hacen que el sujeto se comporte de una determinada manera teniendo en sí mismo el principio de su propio movimiento”<sup>38</sup>.

Tradicionalmente hemos confundido motivación con el arte de estimular y orientar el interés del alumno hacia el trabajo escolar. Intento que queden claros ambos conceptos, en el mismo nivel real que deben quedar claras las actividades que corresponden al profesor que las que corresponden al alumno.

Es el interés que tiene el alumno por su propio aprendizaje o por las actividades que le conducen a él. El interés se puede adquirir, mantener o aumentar en función de elementos intrínsecos y extrínsecos. Hay que distinguirlo de lo que tradicionalmente se ha venido llamando en las aulas motivación, que no es más que lo que el profesor hace para que los alumnos se motiven.

#### La teoría impulsivita

El concepto de pulsión guarda cierta relación con el de instinto, pero está fundado en un factor de tipo biológico que lo hace más flexible y más ajustable a los procedimientos de la ciencia experimental. Se basa en la vieja idea de autorregulación (homeostásis). En virtud de este esquema el organismo que experimenta un desequilibrio interno, lo corrige mediante una interacción con el ambiente y de esta manera logra mantener el equilibrio.

El punto de partida es un estado de necesidad o carencia que crea por tanto el desequilibrio en el sujeto. Esto lleva a una inquietud que produce una actividad difusa, que se convierte en un impulso hacia el bien o incentivo cuya consecución produce la reducción de la necesidad y por lo tanto la restauración del equilibrio tanto para las

---

<sup>38</sup> Instituto Superior Pedagógico. La Salle y GTZ, 2007. Pág. 23.

necesidades de orden biológico, como también psicológico, pero es difícil encajarlo completamente en la realidad evolutiva, progresiva y de desarrollo del comportamiento humano.

Teniendo en cuenta el componente cognoscitivo de la persona, esta tiene la posibilidad de prever lo que puede suceder en el futuro, lo que crea un desajuste entre lo que es en realidad y lo que se anticipa, dándose así el ciclo motivacional y por lo tanto su posibilidad de mejorarlo y perfeccionarlo. El tipo de motivos que le surgen a un individuo de una necesidad o desequilibrio es lo que se ha dado en llamar en la pedagogía actual motivaciones intrínsecas.

La teoría del incentivo, se ha tratado en la escuela tradicional, fundamentalmente a partir de la Ley del Efecto de Thorndike, como elemento de refuerzo para consolidar conductas en los individuos. Sin negar el refuerzo, si se quiere dejar constancia, que en dicha escuela el refuerzo se ha confundido con las notas y los premios (refuerzo positivo), o con los castigos (refuerzo negativo). En la educación contemporánea, intentamos que el incentivo se desarrolle, o bien en la consecución del objetivo, sobre todo en alumnos adolescentes o adultos, o en la misma actividad que sea significativa, en los alumnos más pequeños.

La tesis de Maslow



Se ha tratado de sistematizar las necesidades humanas por parte de diversos autores y quizá la más aceptada y extendida es la de Maslow<sup>39</sup>, que establece seis niveles representándolos en una pirámide escalonada de la forma siguiente:

Una característica fundamental para la interpretación de este esquema reside en que es preciso tener satisfechas las necesidades del escalón inferior para que puedan surgir las del siguiente. De esta manera se explican conductas aparentemente relacionadas con un nivel cuando en realidad se están intentando cubrir las de niveles inferiores. Esta escala es por tanto ascendente en su desarrollo, y determina el predominio de la necesidad inferior sobre la superior, que implica mayores dificultades de satisfacción cuando se trata de niveles superiores. Entonces para que un estudiante desarrolle la capacidad de saberes intelectuales, deben haberse cumplido todas estas necesidades básicas de su vida.

Función motivadora del profesor: sin motivación no hay aprendizaje

Desde este punto de vista, el profesor debe plantearse un triple objetivo en su acción motivadora: suscitar el interés, dirigir y mantener el esfuerzo y lograr el objetivo de aprendizaje prefijado.

Si en la escuela tradicional llamábamos motivación solamente a la inicial, aquí vemos que la motivación debe mantenerse hasta el final, y ser el punto de partida, si el proceso de aprendizaje tiene éxito, de nuevas motivaciones para nuevos procesos.

Cada alumno se motiva por razones diferentes

La motivación como proceso autoenergético de la persona, limita la función del profesor a ser un agente exterior que trata de desencadenar las fuerzas interiores del alumno. Esto nos lleva a una consecuencia: los incentivos tienen un valor motivacional limitado. La misma actividad incentivadora produce distintas respuestas en distintos individuos, o incluso en el mismo alumno en diversos momentos.

---

<sup>39</sup> Motivación y personalidad de Abraham Maslow (1954).

En la práctica se traduce en una limitada eficacia de las motivaciones colectivas, si no van acompañadas de una individualización y adecuación a las peculiaridades del alumno, en las que influyen tanto los rasgos de personalidad como su misma historia.

Para ello hay que apoyarse en los intereses de los alumnos y conectarlos con los objetivos del aprendizaje o con la misma actividad. Hay muchos profesores que tienden a buscar técnicas interesantes para ellos pero que no provocan ninguna motivación en los alumnos. Los alumnos no se motivan por igual, por lo que es importante buscar y realizar actividades motivadoras que impliquen mayor participación del alumno.

#### Variación de estímulos

La metodología didáctica y las nuevas tecnologías son suficientemente ricas en posibilidades como para que el profesor ponga en funcionamiento sus mecanismos de creatividad y pueda variar los estímulos, las actividades y las situaciones de aprendizaje con la frecuencia que cada alumno o grupo necesite. Cambiar de actividad, hacer participar, preguntar, hacer prácticas o ejercicios, cambiar de grupo o lugar, etc., ayudan a captar el interés o mejorar la atención.

Un objetivo o actividad es significativa, cuando significa algo para el alumno, cuando se ve en ella alguna utilidad o cuando entretiene o divierte.

El éxito anima, el fracaso desanima. Hay alumnos que saben de antemano de su fracaso, y no ponen ningún interés en su aprendizaje. Una evaluación animosa por parte del profesor es eficaz.

La motivación constituye la piedra angular para definir a donde llegar y detonante de la acción para lograr los objetivos propuestos en cualquier aspecto de nuestra vida espiritual, física, mental, familiar, social o económica. Es impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo, más que una serie de fórmulas, una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Incentiva a que se actúe y

comporte de una determinada manera. Es lo que mueve a la persona en una dirección y con una finalidad determinada con disposición al esfuerzo mantenido por conseguir una meta. Constituye, un factor que condiciona la capacidad para aprender.

Las actitudes, percepciones, expectativas y representaciones que tenga el estudiante de sí mismo, de la tarea a realizar, y de las metas que pretende alcanzar, constituyen factores de primer orden que guían y dirigen la conducta del estudiante. La labor del docente reside en forjar un cambio permanente en la vida del alumno, fomentar acciones que generen un aprendizaje fructificando la curiosidad de los niños incitándolos a nuevos descubrimientos y construir su aprendizaje, es por ello que despertar el interés por aprender es la meta que se traza el profesor, la clave es saber cómo lograrlo. Para ello, debe irrumpir en el psiquismo de los alumnos las fuentes de energía interior y encauzar esta energía para que los impulse a aprender con empeño, entusiasmo y satisfacción. No habrá entonces coacción ni hastío, y el aprendizaje será más eficaz y significativo.

La misión del docente radica en lograr la atención, despertar el interés y promover el deseo por aprender, inducir a sus alumnos, despertarles el interés por la búsqueda activa de respuestas a sus propias inquietudes, que todas sus acciones se dirijan hacia la apropiación del conocimiento. Así como también facilitar el proceso de desarrollo de los alumnos bajo un ambiente de confianza que les ayude a asumir el riesgo de descubrir lo que sienten y quieren, develar sus necesidades intrínsecas, comprender sus intereses, debe ser muy creativo para saber cómo hacer uso de cualquier momento y recurso para enseñar, firmeza para disciplinar con enseñanza y responsabilidad para asumir el reto de lograr un aprendizaje significativo en la vida de una persona.

El éxito dentro de este proceso reside en crear un ambiente de motivación, un clima agradable y de confianza a fin de revelar a través de experiencias, debilidades y fortalezas, sentimientos, pensamientos, habilidades y ser capaz de poder convencer y guiar hacia un propósito dado, estimulando el logro de competencias en los alumnos.

Esta concepción del aprendizaje humano contempla el conocimiento como fruto de la interacción entre la persona y el medio, poniendo de manifiesto hasta que punto los procesos de aprendizaje no son tan sólo procesos de conceptualización, sino verdadera ejercitación de capacidades personales sobre la realidad que rodea a la persona. Así, el aprendizaje, es un proceso de construcción del conocimiento que tiene lugar en los procesos de interacción entre la persona y la realidad del entorno.

El ser humano es multidimensional y durante su proceso de aprendizaje intervienen un conjunto de factores que pueden estar dentro de nosotros mismos o fuera formando parte del entorno. Entre otros se pueden mencionar: Factores de naturaleza biológica que afectan el aprendizaje como el sexo, la edad, la nutrición, el funcionamiento del sistema nervioso central, el grado de madurez del dicente, es, a medida que el ser humano madura biológicamente y adquieren una mayor experiencia del mundo de los objetos, incrementa su capacidad de entender las relaciones entre los objetos. Se hacen más aptos para ver el mundo, tiene mayor percepción, adquiere mayor inteligencia; Factores situacionales como la interacción entre alumnos, la competencia y cooperación, el clima de aula y las características del docente, el grado de cordialidad y afinidad entre el binomio docente-alumno.

La armoniosa interacción ente actor y cogestor del aprendizaje, facilita la implementación de nuevas fórmulas para el éxito del proceso educativo; Factores cognitivos son procesos que ocurren en las fases previas a la aparición de una respuesta, como la percepción, la atención, la memoria, transferencia, pensamiento. Y por último no se pueden obviar los Factores de tipo afectivo, los cuales cada día, con mayor certeza influyen en la generación del aprendizaje como son la personalidad, emoción, la estimulación que impulse la motivación hacia el logro y permita alcanzar sus expectativas que lo ayudarán a ir en búsqueda de la excelencia, capaz de asumir su desempeño, perseverar en la consecución de sus metas y resolver cualquier dificultad que se presente en el proceso.

Es indudable que la motivación positiva por los incentivos, por la persuasión, por el ejemplo y por la alabanza, es más eficaz y provechosa que la negativa, hecha por amenazas, gritos, reprensiones y castigos. Por supuesto, la habilidad de motivar junto con el optimismo o actitud positiva, es uno de los requisitos imprescindibles para la consecución de metas relevantes y tareas complejas, y se relaciona con un amplio elenco de conceptos psicológicos usados habitualmente: control de impulsos, inhibición de pensamientos negativos, estilo atributivo, nivel de expectativas y autoestima.

“El manejo de la motivación por parte de los profesores es imprescindible en el inicio, desarrollo y cierre de una clase; deben recordar que la motivación se da en dos planos: la motivación intrínseca, y la extrínseca que proviene del entorno del alumno. Para conseguir que los alumnos aprendan, no basta explicar bien la materia y exigirles que aprendan; es necesario despertar su atención, crear en ellos un genuino interés por el estudio, estimular su deseo de conseguir los resultados previstos y cultivar el gusto por los trabajos escolares. Ese interés, ese deseo y ese gusto actuarán en el espíritu de los alumnos como justificación de todo su esfuerzo y trabajo para aprender”<sup>40</sup>.

Los individuos, cuando reciben información nueva, la procesan, la almacenan y la recuperan para posteriormente aplicarla a nuevas situaciones de aprendizaje. Así, su papel es el de un organismo que procesa, interpreta, organiza y sintetiza la información, de manera activa, utilizando para ello una amplia variedad de estrategias de procesamiento, almacenamiento y recuperación. Esta nueva concepción se resume en la noción de aprender a aprender, noción que debe ocupar un papel primordial en la educación.

Es la motivación, el motor que genera la energía suficiente para obtener aprendizajes, profundizar en los trabajos, que de otra manera nos causarían cansancio con facilidad, la

---

<sup>40</sup> Formación de maestros. Foro Educativo y Ayuda en Acción, 2007. Pág. 14-25

elevada motivación provoca entusiasmo y placer no sólo en la tarea, sino también en las metas.

El ser humano filtra el entorno a través de sus sentidos, sobre todo de aquello que le interesa o lo motiva. Cada persona tiene una manera muy peculiar para aprender, internalizar y procesar lo que percibe, luego selecciona la experiencia elaborada por sus propias impresiones, donde interviene la motivación, cultura, creencias y valores; construyendo una versión única, esto se denomina filtros de experiencia, y así se convierte en el mapa de nuestros pensamientos, porque apreciamos al mundo y aprendemos, a través del prisma de nuestro filtro de experiencias

Para lograr la motivación se requiere conocer y orientar los deseos, necesidades y expectativas; hacia conductas positivas, dirigidas hacia acciones benéficas para la persona y su contexto social. Así mismo, facilitar la discusión libre basada en los intereses, que propicie sus intervenciones y participación, el elogio objetivo y el reforzamiento positivo debe prevalecer sobre las sanciones reduciendo al mínimo tensiones y amenazas que atenten contra la motivación.

#### 2.2.15 Contenidos de Enseñanza: conceptuales, procedimentales y actitudinales.

Los contenidos de estudios que se desarrollan en los centros escolares actuales del país, se han clasificado en conceptuales, procedimentales y actitudinales, para lograr mayor efectividad en los aprendizajes de los estudiantes.

Contenidos conceptuales datos o hechos: son informaciones, implica un conocimiento factual. Su aprendizaje requiere recordación o reconocimiento literal. Para que los datos y hechos cobren significado, los alumnos deben disponer de conceptos que permitan interpretarlos. Un concepto designa un conjunto de objetos, sucesos, situaciones, símbolos que tienen ciertas características comunes (COLL, 1992). Es la representación de una idea, situación, estructura o proceso. - Conceptos Cotidianos. - Conceptos científicos (objeto de enseñanza) añaden la pertenencia a sistemas conceptuales

organizados. Forma parte de una jerarquía o red de conceptos. Datos conceptos se aprenden literalmente, de modo reproductivo.

No es necesario comprenderlos el aprendizaje factual consiste en adquisición de información verbal literal (nombres, vocabulario) o de información numérica (tablas de multiplicar) aprendizaje como copia de información proporcionada y almacenarla en memoria.

Requiere comprensión, dotar de significados. Principios: son conceptos muy generales, de gran nivel de abstracción. ej: tiempo histórico, igualdad en conservación en física. Conceptos específicos: son conceptos subordinados a esos principios. ejemplo: monarquía, democracia, migración en el conocimiento de sociedad. aprendizaje de hechos conceptos consiste en copia literal relación con conocimientos anteriores se alcanza por repetición (aprendizaje memorístico) comprensión (aprendizaje significativo) se adquiere de una vez gradualmente se olvida rápidamente sin repaso más lenta y gradualmente

La evaluación de contenidos conceptuales hechos y datos.

En este tipo de evaluación de contenidos obtenemos información sobre si el alumno sabe o no sabe hechos o datos. Las respuestas pueden ser de dos tipos: correctas, incorrectas. No admite niveles intermedios de respuesta. La recuperación de una información previamente aprendida será más fácil: Cuanto más similar sea la situación en que se está recuperando a la situación en que se aprendió. Hay contextos similares.

Si se aprende datos en forma de lista que en forma aislada. Proporcionar indicios factuales: tareas de evocación, de reconocimiento. Es insensato que los alumnos memoricen datos sólo para el examen. Los datos y hechos deberían ser memorizados sólo en el caso de que sea necesario recuperarlos frecuentemente en el contexto de otras actividades.

Cuando se propone enseñar datos es muy importante que nos preguntemos cuándo o para qué queremos que lo recuperen. Evaluar la comprensión es más complejo. la comprensión implica: definición, categorización, identificación de objetos, aplicación del concepto en actividades, solución de problemas, etc.

Contenidos procedimentales- tipos

- generales: conjunto amplio de acciones y actuaciones, por ej. resolución de problemas, proyectos, metodología de inv.
- particulares: es la ejecución de una tarea práctica o intelectual. ej: analizar, comparar, relacionar.
- destrezas, técnicas, estrategias: engloban cursos de acción, o sea procedimientos.
- procedimientos de componente motriz y cognitivo.

La evaluación de procedimientos.

- El sentido general de la evaluación de los procedimiento es de comprobar su funcionalidad, ver hasta qué punto el alumno es capaz de utilizar el procedimiento en otras situaciones.
- Al evaluarse un procedimiento se evalúa un doble aprendizaje :
- Que se posee conocimiento suficiente referido al procedimiento (se sabe qué acciones o decisiones lo componen, en qué orden, bajo qué condiciones, etc.)
- El uso y aplicación de este conocimiento en las situaciones particulares.
- Grado de conocimiento sobre el procedimiento Aplicación del procedimiento a situaciones nuevas Grado de acierto en la elección de procedimientos para solucionar una tarea Evaluación de procedimientos. Dimensiones a considerar Corrección y precisión de las acciones que componen el procedimiento Grado de automatización del procedimiento Generalización del procedimiento en otros contextos.

Criterios Para Mejorar Las Pruebas, Exámenes, Instrumentos De Evaluación.

- Que introduzcan ítems para investigar las hipótesis previas de los alumnos.
- Que el tiempo dispuesto para la resolución de una prueba sea suficiente para que el alumno pueda: pensar, razonar, revisar, volver a realizar ejercicios si se da cuenta que está equivocándose, probar varias alternativas, sin que ello le impida terminar la prueba,
- Que las consignas sean claras y soliciten lo que queremos evaluar,
- que facilite la metacognición (la toma de conciencia de los propios procesos realizados),
- Que sirvan no sólo para calificar y clasificar a los alumnos, sino como orientadora del proceso de enseñanza y de aprendizaje,
- Que permitan reunir evidencias de todos aquellos aspectos
- Que queremos evaluar,
- Que en la corrección se incluya la fundamentación de los juicios que la misma genera, que la corrección posibilite y prevea un trabajo posterior sobre los errores (en clase, entrevistas individual o grupal).

#### 1. Evaluación de los contenidos actitudinales

Cuando se evalúa ponemos en juego un conjunto de actitudes, predisposiciones e incluso prejuicios que conviene considerar con equilibrio. La complejidad no reside tanto en poner una 'nota' con el peligro de etiquetar sino en el conjunto de factores personales, familiares, ambientales y del grupo clase que inciden en el rendimiento.

Estas cuestiones son especialmente relevantes al evaluar aprendizajes de actitudes, valores y normas.

Dificultades:

- imposibilidad de evaluar los valores de c/alumno, ya que éstos se entienden como personales.

- Temor a los efectos de una evaluación negativa en torno a las actitudes si no se dispone de un programa de acción que procure su optimización.
- Si pretendemos evaluar resultados o formas de proceder y comportarse.
- Centrar nuestra atención en torno al tipo de criterios para evaluar.
- Si queremos evaluar rasgos (describe a la persona) o conductas (carácter empírico, observable, rendimiento).
- Ej.: Dimensiones de la personalidad moral: - autoconocimiento, -autonomía y autorregulación, -capacidad de diálogo, -habilidades sociales y para la convivencia, etc.
- Tarea docente: reflexión a fondo sobre lo que se pretende conseguir en la educación de valores.

#### 2.2.16 Desarrollo de los procesos institucionales.

Una larga experiencia en el campo educativo, con el consecuente intercambio con padres de familia y especialmente con maestros que cada día programan, planifican y ejecutan, con el objetivo de heredar cultura, motivar cambios Actitudinales, entre otros, remite a una inquietante preocupación sentida por la mayoría: el fracaso escolar, del cual el, con lo que esto supone de frustración para el alumno, la familia, la escuela y una costosa inversión social. Esto además de cubrir las expectativas del sistema educativo hacia los objetivos educacionales.

Laurence A. Averbil en su obra "La vida psíquica del escolar", sostiene que el fracaso escolar es equivalente al fracaso en el rendimiento académico y que esta determinado por la relación entre el esfuerzo realizado por el alumno y los resultados obtenidos. Si tales resultados solamente son expresados por una nota convencional, es limitado considerar que el rendimiento académico engloba todo lo que se debe considerar éxito o fracaso escolar. En todo caso, el rendimiento es un factor importante a considerar dentro de otros que contribuyen al desarrollo social del educando.

En las investigaciones realizadas no se propone una definición concreta del rendimiento académico, este es entendido en su relación con éxito o fracaso escolar. En el afán de operativizar este concepto dirá que: rendimiento académico es la resultante entre el esfuerzo del alumno, su potencial intelectual y la asimilación de contenidos programáticos, expresados en calificaciones dentro de una escala convencional.

Muchos autores toman el rendimiento académico como el único criterio del éxito escolar dejando de lado otros elementos del desarrollo integral, una causa puede ser la posibilidad de cuantificar dicho rendimiento.

De acuerdo a lo investigado por Escapini y Jean Piaget que la valoración del rendimiento mediante pruebas objetivas no es recomendable aunque sea la evaluación de lo aprendido. Otra crítica está referida a la valoración que se hace de la enseñanza por el éxito, centrando en los exámenes la máxima preocupación.

Se tomara el éxito o fracaso como la discrepancia o adecuación entre la capacidad intelectual de un sujeto y su rendimiento académico esperado. Este rendimiento, visto desde una serie de calificaciones que se mantienen más o menos constantes, con el fin de establecer dicho rendimiento, a parte de otras causas no controladas, puede mejorarse suficientemente con el uso de adecuadas estrategias metacognoscitivas monitoreadas por el alumno.

En nuestro medio, el éxito o fracaso escolar estará relacionado con la forma en que el alumno se desempeña frente a los programas de estudio. Es una limitante la realidad de la evaluación del rendimiento académico realizado únicamente con el recurso de exámenes objetivos, no obstante es la base de la se parte en la medición.

Según Piaget deberían existir escuelas en las cuales no se valorara a través de exámenes el rendimiento académico, sino que se juzgara en función del trabajo que prolonga los que ya ha hecho anteriormente.

El rendimiento académico se ve afectado por muchas variables de tipo social, psicológico, pedagógico.

Otros factores influyentes en el rendimiento académico

Relaciones afectivas entre el niño y sus padres. Muchos niños son incapaces de orientar sus energías en la dirección del desarrollo del aprendizaje porque las tensiones emocionales entre sus padres provocan ansiedad" (Bastin, 1971).

La inteligencia. Las investigaciones citadas presentan entre varias definiciones la de Jean Piaget "La inteligencia es una adaptación; es un equilibrio progresivo entre un mecanismo asimilado y una acomodación complementaria".

Todo lo antes mencionado se encuentra estrechamente relacionado, y para que una institución educativa tenga éxito en el servicio que brinda debe tener claro que todo los procesos que se realizan deben tener un fin común que es el beneficio de todos y si algo falla es importante darle la debida importancia sin perder de vista el objetivo que pretende lograr con todo los procesos que desarrolle.

### 2.3. DEFINICION DE TERMINOS BÁSICOS

Calidad Educativa: la apreciación que se hace de los niveles de coherencia y relación que existe entre la calidad de los insumos, procesos y resultados del proceso de enseñanza aprendizaje, que están en constante cambio debido a que corresponde responder a los objetivos del sistema educativo y las necesidades que la sociedad presenta.

Centro Escolar: son centros educativos donde se imparten una educación formal de manera obligatoria y gratuita, su financiamiento corresponde al Estado.

Consejo Directivo Escolar (CDE): modalidad administrativa que tiene la participación de la comunidad educativa (Director/ a, maestros/ as, estudiantes y padres/ madres de familia) quienes tienen la capacidad de tomar decisiones colegiadas con el fin de buscar

la calidad de la educación que se ofrece en el Centro Escolar, asimismo, coordinará actividades administrativas y técnicas para el buen funcionamiento del mismo.

Director/ a: representante legal ante el MINED, presidente del CDE, dirigente del personal docente y responsable del buen desarrollo de las actividades administrativas organizativas pedagógicas y comunitarias que se desarrollan o se relacionan con su Centro Escolar.

Educación básica: nivel educativo de carácter obligatorio y gratuito , constituye el principio de un aprendizaje permanente necesario para el desarrollo humano y familiar, trata de dar respuestas a las necesidades básicas del aprendizaje. Comprende de nueve años de estudio de primero a noveno grado y se organiza en tres ciclos de tres años cada uno, normalmente puede iniciarse a los siete años.

Eficacia: es la coherencia entre fines, objetivos, procesos y productos.

Eficiencias: es utilizar adecuadamente los recursos dentro del proceso para lograr el producto esperado.

Gestor/ a: persona dedicada a actuar, cuidar y velar por los bienes e intereses en pro de la educación y los elementos que intervienen en ella y que se desarrollan dentro de la comunidad educativa.

Gestión: conjunto de acciones que se desarrollan en la escuela y se atribuyen a personas que desempeñan cargos de órganos unipersonales de gobierno (Dirección y subdirección).

Gestión educativa: Conjunto de acciones sistemáticas coordinadas e integradas realizadas de forma democrática por la comunidad educativa, en los ámbitos pedagógica, curricular, administrativa, organizativa y comunitaria; que tiene como centro a los estudiantes de la institución educativa, y tiene como finalidad el logro de la calidad de la educación con equidad para todas y todos.

Modalidades A.C.E.: Son las Asociaciones Comunales para la Educación, organizadas en la comunidad para administrar los servicios educativos.

Gestión administrativa: realización de actividades siguiendo técnicas genéricas de gestión, procesos, procedimientos y mecanismos habituales en este dominio (técnicas contables, archivísticas, de gestión informática) que toma como referente la legislación, normativas, los reglamentos del ámbito de actuación sobre los bienes y servicios públicos. Además de acciones encaminadas a realizar funciones referidas a recursos materiales, financieros y humanos.

Gestión organizativa: acciones que llevan a la interrelación de elementos para conseguir un mejor funcionamiento de la institución. Asimismo referida a la mejora de las diferentes interrelaciones personales que se dan en toda institución y las funciones que cada uno presenta para el logro de los objetivos.

Gestión comunitaria: capacidad de lograr fondos de otras instituciones y su impacto en el entorno del centro educativo.

Gestión pedagógica: busca aspectos académicos asociados al aprendizaje y la generación de un clima favorable a la enseñanza, recursos, docentes, medios pedagógicos, entre otros.

Procesos pedagógicos: Se entiende a los procesos pedagógicos como el conjunto de prácticas, intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en procesos educativos, escolarizados y no escolarizados, con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común.

Líder educativo: es aquella persona que influye sobre la comunidad educativa para el logro de los objetivos y metas del centro escolar.

Protagonismo: Es una cualidad que implica mayor acción en el desarrollo de las actividades de manera calificada y necesaria que a una persona le corresponde realizar independientemente de que se posean o no méritos que lo justifiquen.

Proyecto Educativo Institucional (PEI): paso teórico de la planificación del Centro Escolar, como el eje vertebrador y la referencia básica de toda la vida de la comunidad educativa del Centro.

Proyecto Curricular de Centro (PCC): es el instrumento del cual disponen los docentes de una institución educativa, para concretar el conjunto de decisiones en relación con los componentes curriculares y poder llevar a cabo su práctica en función del contexto en el cual se desarrollan sus actividades docentes, decisiones que se deben tomar en colectivo y que se explicitan con el objetivo de definir los medios y las características de intervención pedagógica del centro en torno a las etapas educativas.

Tercer ciclo de Educación Básica: comprende el último ciclo de educación básica formado por el séptimo, octavo y noveno grado.

Recursos financieros: Tienen el propósito de mejorar la calidad de la educación, dando respuesta a las necesidades básicas de la comunidad educativa, al mismo tiempo fortalecer la capacidad de gestión de las instituciones escolares y por otro lado, promover programas, proyectos para el desarrollo integral de los alumnos/as.

El estudio de este capítulo, permitió fortalecer nuestros saberes acerca del papel de la gestión escolar que se realiza en el ámbito educativo, a favor de los procesos pedagógicos que se desarrollan en las instituciones educativas. Aunque se ha mencionado mucho, no está demás decir cuán importante e indispensable es el desarrollo de una gestión administrativa escolar, que cumpla con todos los lineamientos y procesos que conllevan a innovar, el trabajo que se debe realizar en las instituciones educativas, para contribuir a un mejor desarrollo de los procesos pedagógicos y por ende mejorar los índices de calidad de la educación a nivel nacional.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

### 3.1. Tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo descriptivo-explicativo, ya que se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades u otra situación que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para describir lo que se investiga y además se puedan producir predicciones, que se vinculan entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos”<sup>41</sup>. El objetivo principal en esta investigación es medir el grado de relación entre los hallazgos de cuatro centros escolares ubicados en dos distritos el 06-23 del municipio de San Martín departamento de San Salvador y 05-12 del municipio de Colón departamento de La Libertad.

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.2.1 Población

El siguiente cuadro contiene: los nombres de los cuatro Centros Escolares Nacionales de Educación Básica del departamento de San Salvador y La Libertad, la cantidad de docentes nombrados oficialmente con sueldo base en cada uno de ellos, (no se tomaron en cuenta los docentes que laboran horas clase). Entre las características de los docentes, podemos decir que sus niveles de vida son medios, sus edades varían y hay 30 del sexo masculino y 34 del sexo femenino. El director(a) de cada Centro Escolar y los Asesores(as) que les corresponde atender a las veinticuatro instituciones de educación básica, la información obtenida de estos será representativa. Así mismo los padres y las madres de familia, quienes en su mayoría trabajan a tiempo completo, dedicándose a

---

<sup>41</sup> Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación, año 2000 Págs. 60-62.

algunas actividades industriales, comerciales y agrícolas en cada localidad y algunos de ellos forman parte de las modalidades de apoyo con los que actualmente cuentan las escuelas y los estudiantes que pertenecen a los terceros ciclos de educación básica, oscilan entre las edades de 13 a 17 años de edad, 203 del sexo masculino y 227 del sexo femenino. Todos ellos forman parte de la población en el trabajo de investigación.

De esta manera nuestra población universo es de 513 personas, las cuales se clasifican en el siguiente cuadro.

Cuadro: #3: Población.

N <sup>o</sup>	Nombre de los Centros Escolares	Docentes	Director/a	Subdirector/a	Asesor/	Alumnos/as	Padres y madres
1	Centro Escolar Comunidad 7 Aarón Joaquín	7	1	0	1	99	3
1	Complejo Educativo 20 Tierra Virgen	20	1	1		96	3
1	Centro Escolar Lic. 25 Héctor Mauricio Palomo Sol	25	1	1	1	100	3
1	Centro Escolar Tercer 10 Ciclo de Lourdes	10	1	1		135	3
	Total	62	4	3	2	430	12

Total de población universo 513 personas

### 3.2.2. Muestra.

Es una parte de la población que se selecciona por medio del método de muestreo que se utilizó en la presente investigación, fue el muestreo aleatorio simple, que es un muestreo probabilístico que solamente se utilizó para calcular la muestra de alumnos/as, debido a

que la cantidad es mayor al sumar los alumnos de los terceros ciclos de las cuatro instituciones investigadas.

La fórmula de cálculo del método aleatorio simple es la siguiente:

Donde utilizamos la siguiente fórmula:

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

N=Tamaño de la población = de alumnos (as)

Z= Nivel de confianza = 0.95

p= Probabilidad de que el evento ocurra= 0.5

q= Probabilidad de que el evento no ocurra =0.5

E= Margen de error =0.05

$$n = \frac{(0.95)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times (430)}{(430 - 1) \times (0.05)^2 + (0.95)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = \frac{(0.9025) \times (0.25) \times 430}{(429) \times (0.0025) + (0.9025) \times (0.25)}$$

$$n = \frac{97.02}{1.0725 + 0.225625}$$

$$n = \frac{97.02}{1.298} = 75$$

$$n = 75$$

$$n = 75$$

$$n = 75$$

$$n = 75$$

De acuerdo con lo establecido en la fórmula de cálculo, el tamaño de la muestra fue:

n = (muestra) 75 alumnos.

En el, caso de la población de docentes no se le aplicara ninguna fórmula debido, a que es una cantidad accesible para obtener resultados confiables.

Para el caso de los directores(as), supervisores(as) y padres de familia no se hizo uso del muestreo aleatorio simple por ser una población bastante reducida, sin embargo se tomaran en cuenta su opinión ya que es de vital importancia en esta investigación.

Cuadro: # 4: Muestra

Nº	Nombre de los Centros Escolares	Docentes	Director/a	Subdirector/a	Asesor/a	Alumnos/as	Padres y madres
1	Centro Escolar Comunidad 7 Aarón Joaquín	7	1	0	1	18	3
1	Complejo Educativo 20 Tierra Virgen	20	1	1		18	3
1	Centro Escolar Lic. 25 Héctor Mauricio Palomo Sol	25	1	1	1	19	3
1	Centro Escolar Tercer 10 Ciclo de Lourdes	10	1	1		18	3
		62	4	3	2	75	12
	Muestra Total	158					

Debido a que la población de maestros, directores, supervisores y padres de familia es pequeña, el tamaño de la muestra solo se calculó para los alumnos/as el cual se aplicó la fórmula antes mencionada, de tal manera se confirma la muestra de esta investigación. Siendo esta 62 docentes, 4 directores/as, 3 subdirectores/as, 2 asesores, que son personal administrativo, haciendo un total de 71 personas, así también, 12 padres/ madres de familia 3 de cada uno de los centros escolares que forman parte de la directiva escolar y después de aplicar la fórmula de muestreo aleatorio simple, la población de alumnos se redujo a una muestra de 75 alumnos.

### 3.3 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación.

El método es el hipotético deductivo, ya que la investigación se realiza partiendo de lo general a lo particular, significa que se inicia analizando la realidad nacional del país y los factores que la componen, para conocer como esa realidad influye en la educación y

la situación en que se encuentra cada una de las instituciones en las que se realizó la investigación.

### 3.3.1 Método Estadístico

Para efectuar la prueba de hipótesis, se empleará el método estadístico de Coeficiente de correlación “r” de Karl Pearson, con el cual se medirá la magnitud de correlación entre dos variables, es decir intensidad o fuerza con que están relacionadas las variables, cuyos valores oscilan entre 0 y 1 para una correlación positiva y para una correlación negativa los valores oscilan entre 0 y - 1.

Lo cual significa que si un valor de “r” = 1 ó “r” = -1 se interpreta diciendo que existe correlación perfecta entre las variables, en forma positiva o negativa respectivamente. En cambio si un valor de “r” = 0, significa que no existe ninguna relación entre las variables.

De lo antes expuesto, se tiene que entre más se acerca el valor “r” al 1 más asociación existe entre las variables.

Karl Pearson define la siguiente fórmula para calcular el coeficiente “r” de correlación.

$$r = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{n}}{\sqrt{\left[ \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n} \right] \times \left[ \frac{\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}}{n} \right]}}$$

Donde:

r = coeficiente de correlación.

N= muestra de estudio.

X= variable independiente.

Y= variable dependiente.

Σ = sumatoria

### 3.3.2. Método Específico

Ya seleccionado el método global, “El método que se utilizó en la presente investigación, es el método científico, el cual se define como el conjunto de procedimientos, ordenados lógicamente que conducen al ser humano al descubrimiento o redescubrimiento de la verdad de fenómenos científicos, siendo este el exploratorio descriptivo- comparativo, ya que tiene su base en los supuestos que fueron planteados al inicio del trabajo de investigación y que éstos a su vez poseen estrecha relación con los objetivos del mismo. De igual forma, se desarrolló una investigación bibliográfica y de observación que consistió en una búsqueda y recolección de información teórica de diversas instituciones y/o autores.

### 3.3.3. Técnicas

Técnica utilizada en esta investigación es la encuesta, es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito, que oriente a un conjunto de posibles respuestas.

### 3.3.3.4 Instrumentos

Es un listado de interrogantes denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es un instrumento que se puede aplicar a sectores más amplios del universo.

### 3.5. Metodología y Procedimiento.

La metodología empleada en esta investigación es, metodología científica que es el conjunto de procedimientos, ordenados lógicamente que conducen a descubrir la realidad de una problemática.

Los pasos que se siguieron fueron los siguientes:

en un primer momento se habló con el director, vía telefónica, para acordar el día y la hora en que se llegaría a la institución y darle a conocer el objetivo de la visita y el tema de investigación, así como también conocer la planta docente que forman parte de la población universo . En un segundo momento, se visitaron instituciones gubernamentales para recopilar información que permitiera conocer la realidad que vive el país, también bibliografía referente al tema investigado y elaborar el planteamiento del problema y un diagnóstico situacional en el que se encuentran las instituciones donde se realizó la investigación, en tercer momento se habló con los docentes para explicarles el objetivo de la investigación a realizar.

Para asegurar la fiabilidad del instrumento se procedió a aplicar la prueba piloto a un pequeño número de personas para garantizar la validez y confiabilidad de los instrumentos, entre ellos están estudiantes de tercer ciclo que oscilan entre las edades de trece y dieciséis años de edad. También un asesor, dos directores y directoras, un subdirector y cinco padres y madres de familia.

Luego se procedió a realizar las correcciones necesarias que permitieron la validación y confiabilidad de los instrumentos, que se aplicaron a la muestra que se selecciona por medio del método de muestreo. Posteriormente se aplicó el instrumento a la muestra seleccionada y por último se procesaron los datos y se logró a sí los resultados para su respectivo análisis e interpretación y finalmente se realizará la prueba de hipótesis, seguido del análisis e interpretación de los resultados, que permitieron el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones.

Lo antes mencionado permitió la elaboración del documento con la fundamentación teórica y aplicada a la realidad de los centros escolares de forma objetiva.

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4.1 ORGANIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS DATOS.

El análisis de resultado se efectuará por variable, en la variable “X”: Gestión administrativa escolar en la que se busca comprobar la hipótesis específico que dice: “A menor incidencia de los factores internos de la gestión administrativa escolar, mayor deficiencia en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica.

“El cual, se exploró con los ítems, 1, 2, 3, 6, 9 y 10 del cuestionario que se empleo a los padres de familia y a cada ítem le corresponde un indicador los cuales se detallan continuación.

La pregunta 1 se relacionó con el indicador 1: Función del director como gestor educativo.

La pregunta 2 y 6, se relacionó con el indicador 4: Organización institucional.

La pregunta 3 y 9, se relacionó con el indicador 8: Tipos de recursos que posee la institución.

La pregunta 10, se relacionó con el indicador 3: Proceso de planificación.

Del cuestionario que se empleo a los alumnos, se exploró con los ítems, 1, 2, 3, 6, 12 y 13, de igual manera a cada ítems le corresponden los siguientes indicadores:

La pregunta 1, 2, 3 y 12 se relaciono con el indicador 4: Organización institucional.

La pregunta 6 se relaciono con el indicador 3: Proceso de planificación institucional.

La pregunta 13 se relaciono con el indicador 2: Asesoría técnica y administrativa.

Del cuestionario que se empleo a los maestros, se exploró con los ítems, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 11, de igual manera a cada ítems le corresponden los siguientes indicadores:

La pregunta 1, 4, 7 y 8 se relacionó con el indicador 1: Función del director como gestor educativo.

La pregunta 2 y 11 se relacionó con el indicador 4: Organización institucional.

La pregunta 5 se relacionó con el indicador 5: Área de gestión administrativa.

La pregunta 6 y 10 se relacionó con el indicador 3: Proceso de planificación institucional.

Del cuestionario que se empleo a los directores, se exploró con los ítems, 1, 2, 3, 5, 9, 10 y 11 de igual manera a cada ítems le corresponden los siguientes indicadores:

La pregunta 2 y 5 se relacionó con el indicador 1: Función del director como gestor educativo.

La pregunta 9, 10 y 11 se relacionó con el indicador 2: Asesoría técnica y administrativa.

La pregunta 1 y 3 se relacionó con el indicador 3: proceso de planificación institucional.

Del cuestionario que se empleo a los subdirectores, se exploró con los ítems, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 de igual manera a cada ítems le corresponden los siguientes indicadores:

La pregunta 4 y 8 se relacionó con el indicador 1: Función del director como gestor educativo.

La pregunta 6, 7, 9, 10 y 11 se relacionó con el indicador 3: Procesos de planificación institucional.

La pregunta 3 y 5 se relacionó con el indicador 4: Organización institucional.

Del cuestionario que se empleo a los asesores pedagógicos y de gestión, se exploró con los ítems, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 de igual manera a cada ítems le corresponden los siguientes indicadores:

La pregunta 1, 2 y 6 se relacionó con el indicador 2: Asesoría técnica y administrativa.

La pregunta 3, 4 y 9 se relacionó con el indicador 3: Proceso de planificación institucional.

La pregunta 5, 8 y 11 se relacionó con el indicador 4: Organización institucional.

La pregunta 7 se relacionó con el indicador 5: control de los procesos administrativos.

Los niveles con que se evaluó la variable fueron:

El nivel 1: significa la respuesta con puntaje menor esperado.

El nivel 2: significa la respuesta con el puntaje mayor esperado.

En el cuadro No. 4, 5, 6, 7, 8, 9 se representan los resultados (niveles, frecuencia y porcentajes) de la variable "X": Gestión administrativa escolar, correspondiente al

supuesto específico No. 1. También se presenta sus respectivas gráficas. Ver cuadros y gráficas.

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

A continuación se presentan cuadros y gráficas de los datos tabulados con sus respectivos análisis.

Cuadro # 5

Frecuencia de porcentajes por nivel de variable (x) cuestionario dirigido a padres de familia

#### DESCRIPCION DE LA VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA ESCOLAR

N° ITEMS	N° INDIC ADOR	SI		NO		ANÁLISIS
		F	%	F	%	
1	1	9	75	3	25	De todos los padres de familia encuestados el 75% dicen que la institución se encuentra debidamente organizada, ya que consideran sentirse conformes con el trabajo que se realiza y el 25% dicen que la institución no está debidamente organizada, ya que manifiestan que faltan muchas cosas y necesidades que solventar.
2	4	10	83. 3	2	16. 7	El 83.3% opinan que se toma en cuenta sus opiniones en las actividades que se realizan en el centro escolar, porque hacen valer lo que ellos piensan, mientras que el 16.7% dicen que no se toman en cuenta sus opiniones.
3	8	12	10 0	0	0	Al preguntarles que consideran que existe un manejo efectivo por parte del director de los recursos que proporciona el MINED a la escuela, el 100% de los padres de familia opinan que si hay un buen manejo de los recursos que obtiene el director, para sus hijos, ya que los reciben y son bien aprovechados.
6	4	12	10	0	0	Al referirnos si existen buenas relaciones interpersonales entre el personal docente y

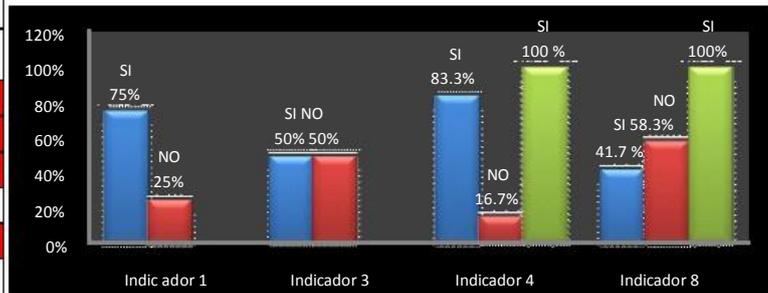
			0			los alumnos, el 100% dicen que sí, ya que manifiestan que si de alguna manera les llaman la atención, es por el bienestar de ellos mismos, así también confían que los maestros son como unos segundos padres para ellos.
9	8	5	41. 7	7	58. 3	Del total de padres encuestados el 41.7% dicen que si consideran que la institución cuenta con los recursos necesarios para desarrollar los contenidos, en beneficio del aprendizaje de los estudiantes, pero un 58% que es la mayoría, opinan que la institución no cuenta con los recursos necesarios, más que todo materiales, para que los contenidos que los docentes imparten sean significativos, lo cual afecta su proceso de aprendizaje y rendimiento académico.
10	3	6	50	6	50	En la pregunta, conoce la misión y visión del centro educativo, el 50% dice que sí y el 50% dice que no, ya que pasan por desapercibidos y no le dan mayor importancia.

Frecuencia de porcentajes por nivel de variable (x) cuestionario dirigido a padres de familia

DESCRIPCION DE LA VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA ESCOLAR

N° ITEMS	N° INDICADOR	SI		NO	
		F	%	F	%
1	1	9	75	3	25
10	3	6	50	6	50
2	4	10	83.3	2	16.7
6	4	12	100	0	0
9	8	5	41.7	7	58.3
3	8	12	100	0	0

Gráfico N° 1



Análisis del gráfico 1: los datos demuestran que en cada indicador, el papel de la gestión administrativa escolar es de vital importancia en el desarrollo de los procesos pedagógicos. El indicador 1 que se refiere a función que desempeña el director como gestor educativo, la mayor parte de los padres de familia dicen estar satisfechos respecto a esta temática, ya dicen que existe un buen desempeño. El indicador 3 a la planificación institucional que se realiza, específicamente en reconocer la misión y visión de las instituciones, podemos ver que la mitad de la los encuestados piensa que si, mientras otros no opinan lo mismo. En el caso del indicador 4 que se refiere a la organización institucional, la mayor parte de los encuestados piensan que si hay buena organización en las instituciones y al referirnos sobre el buen manejo de los recursos que hay en la institución en el indicador 8, se puede observar que la mayor parte está satisfecho con el manejo de estos.

Cuadro # 5

Frecuencia de porcentajes por nivel de variable (x) cuestionario dirigido a alumnos/as .Descripción De La Variable Gestión Administrativa Escolar

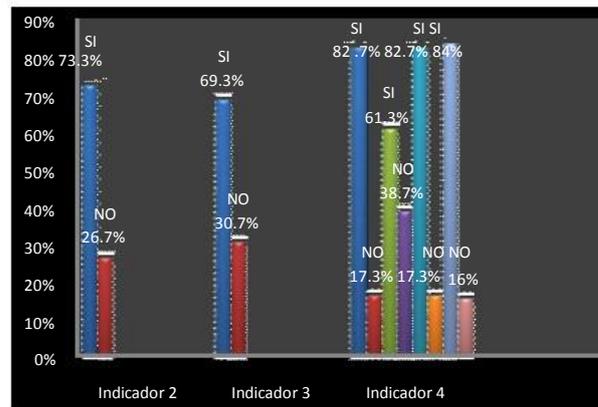
N° ITE MS	N° INDIC ADOR	SI		NO		ANALISIS
		F	%	F	%	
1	4	63	84	12	16	Del total de alumnos/as encuestados, el 84% opinan que si existe una buena organización, ya que manifiestan que entre todos llegan a acuerdos cuando hay que tomar decisiones, mientras que un 16% consideran que en algunas ocasiones no existe una buena organización en su centro escolar.
2	4	62	82.7	13	17.3	El 82.7% de alumnos encuestados opinan que si tienen buenas relaciones interpersonales con sus maestros, ya que mencionan, que pueden hablar con ellos sobre las problemáticas que cada uno enfrena y así son escuchados y orientados y el 17.3% dicen no tener buenas relaciones interpersonales, porque piensan que no son comprendidos.
3	4	46	61.3	29	38.7	Al preguntarles si se toman en cuenta sus opiniones en las actividades que se desarrollan en la institución, el 61% de los estudiantes dicen que si, sin embargo un 38% manifiestan que no son escuchadas sus opiniones, ya que.
6	3	52	69.3	23	30.7	El 69.3% de los estudiantes dicen conocer la misión y visión de su centro escolar, mientras que el 30.7% ignoran la misión y visión de su escuela.
12	4	62	82.7	13	17.3	En la pregunta, consideras agradable el ambiente de tu centro escolar, el 82.7%

			7		3	opinan que si, ya que no se presentan muchos problemas en el centro escolar. Otro 17.3% piensan que el ambiente en la escuela no es agradable, por lo tanto favorece al indicador de organización institucional.
13	2	55	73.3	20	26.7	Al preguntarles consideras suficiente el apoyo que brinda el MINED al centro escolar el 73.3% de los alumnos opinan que si y el 26.7% opinan que hace falta más apoyo por parte de este organismo.

Frecuencia de porcentajes por nivel de variable (x) cuestionario dirigido a alumnos/as. Descripción de la variable Gestión Administrativa Escolar.

Gráfico N° 2.

N° ITEMS	N° INDICADOR	SI		NO	
		F	%	F	%
13	2	55	73.3	20	26.7
6	3	52	69.3	23	30.7
2	4	62	82.7	13	17.3
3	4	46	61.3	29	38.7
12	4	62	82.7	13	17.3
1	4	63	84	12	16



Análisis gráfico 2: El indicador 2 trata sobre la asesoría técnica y pedagógica que se realiza en la institución por parte del MINED, se puede observar que la mayoría de los encuestados opinan que existe el apoyo requerido por parte de este organismo. En el indicador 3 que se refiere a los procesos de planificación institucional de igual modo los encuestados en su gran mayoría muestran que tal temática se practica muy bien. En el indicador 4 que responde a una serie de interrogantes a la vez, se puede apreciar que de igual forma la mayoría de alumnos/as ven la parte organizativa de las instituciones realiza un buen desempeño en lo que respecta al ámbito educativo.

Cuadro # 6

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (X) Cuestionario Dirigido A Maestros/As

DESCRIPCION DE LA VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA ESCOLAR

N°	N°	SI		NO		ANALISIS
		F	%	F	%	
ITE MS	INDI CAD OR					
1	1	48	77.4	14	22.6	Al preguntar a los maestros si el director/a delega funciones de acuerdo al nivel académico que cada docente posee, el 77.4% dicen que sí, ya que expresan que al formar los comités cada uno se integra según sus experiencias y capacidades y un 22.6% dice que no. Por lo que se puede comprobar que en el indicador 1 el

						director realiza su función como debe ser.
2	4	53	85.5	9	14.5	En la pregunta el director toma en cuenta la opinión del personal docente en la solución de problemas de la institución. Un 85.5% dicen que sí son escuchadas/as sus opiniones en la toma de decisiones y un 14.5% opinan que no. Es decir que el indicador organización institucional se desarrolla efectivamente.
3	4	45	72.6	17	27.4	De todos los docentes encuestados el 72.6% dicen que la dirección del centro escolar si propicia las buenas relaciones entre maestros, alumnos y padres de familia y el 27.4% opinan que no. Ítems que relacionado con el indicador de organización institucional se desarrolla de manera efectiva.
4	1	32	51.6	30	48.4	Al preguntar el director brinda orientaciones claras y precisas al personal docente y administrativo para el mejoramiento de la gestión administrativa el 51.6% manifiestan que si, ya que reciben las orientaciones necesarias y un 48.4% dice que no.
5	5	27	43.5	35	56.5	El 43.5% de los docentes encuestados confirman que si se evalúa periódicamente la gestión administrativa que realiza la dirección mientras que el 56.5% dice que no se realizan evaluaciones. Ítems que se relaciono con el indicador control de los procesos administrativos no se está desarrollando en la institución.
6	3	51	82.3	11	17.7	De todos los maestros/as encuestados el 82.3% opinan que si existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales, ya que argumentan que quien dirige lo hace de manera que todos puedan desarrollar su

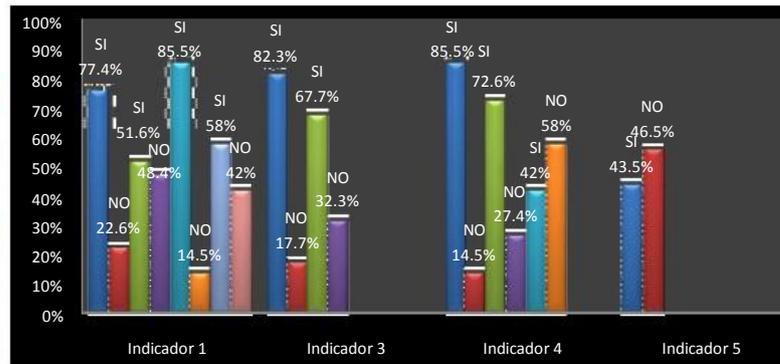
						trabajo debidamente, mientras que el 17.7% dicen que no existen, sin embargo, no opinan al respecto.
7	1	53	85.5	9	14.5	Al preguntarles si consideran que el (PEA) que posee la institución facilita el cumplimiento de la misión y la visión, el 85.5% opinan que si, y porque se hace de acuerdo a las necesidades que posee la comunidad educativa, y el 14.5 dicen que no.
8	1	36	58	26	42	El 58% de los docentes encuestados, consideran que el director si se involucra en el desarrollo de las actividades proyectadas en beneficio de la institución, ya que lo que planifican lo hacen en común y del mismo modo son ejecutadas, pero el 42% opinan que el director no se involucra en el desarrollo de las actividades proyectadas para la institución.
10	3	42	67.7	20	32.3	Al referirse si la planificación institucional se elabora y actualiza de forma participativa, un 67.7% opinan que si porque al momento de preparar, planear y organizar todo para el año lectivo, lo hacen de manera democrática y el 32.3% dicen que no hay participación.
11	4	26	42	36	58	Al preguntar sobre el organigrama que posee la institución detalla las unidades de mando que integra la institución, el 42% manifiestan que si se detallan y el 58% responde que no, ya que poco conocimiento tiene acerca de la estructura y significado del organigrama en el centro educativo.

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (X) Cuestionario Dirigido A Maestros/As

DESCRIPCION DE LA VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA ESCOLAR

N° ITE MS	N° INDICAD OR	SI		NO	
		F	%	F	%
1	1	48	77.4	14	22.6
4	1	32	51.6	30	48.4
7	1	53	85.5	9	14.5
8	1	36	58	26	42
6	3	51	82.3	11	17.7
10	3	42	67.7	20	32.3
2	4	53	85.5	9	14.5
3	4	45	72.6	17	27.4
11	4	26	42	36	58
5	5	27	43.5	35	56.5

Gráfico N° 3



Análisis gráfico 3: el indicador 1 responde a una serie de interrogantes que fueron necesarias realizarlas para tener información más real acerca de la función del director como gestor educativo, por lo que se puede decir que los directores hacen un desempeño bastante aceptable como funcionarios de la gestión administrativa. En el indicador 2 sobre los procesos de planificación institucional, la mayor parte de maestros manifiestan que se hace muy bien. Al estudiar el indicador 4 en la parte organizativa, parece estar bastante bien, con la única diferencia que no hacen uso de un organigrama. En el indicador 5 referido al control de los procesos administrativos, en su mayoría hace falta mejorar dentro de este aspecto algunas áreas como la evaluación de los mismos.

Cuadro # 7

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (X) Cuestionario Dirigido A Directores/As

## DESCRIPCION DE LA VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA ESCOLAR

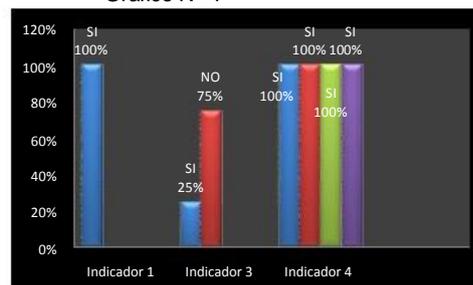
N° ITE MS	N° INDIC ADOR	SI		NO		ANALISIS
		F	%	F	%	
1	1	4	100	0	0	Al preguntarles si existen planes estratégicos para realizar la gestión administrativa, el 100% de los directores/as encuestados, opinan que si hay planes estratégicos, para llevar a cabo la gestión administrativa, ya que el MINED facilita los lineamientos necesarios.
2	4	4	100	0	0	De todos los directores/as encuestados/as el 100% dicen que si brinda orientaciones claras y precisas al personal docente y administrativo para el buen funcionamiento de la institución.
3	4	4	100	0	0	El 100% dicen que Las estrategias que ejecutan están acorde con la misión y visión de la institución que ellos dirigen.
4	1	1	25	3	75	El 25% opinan que Proporciona lineamientos al personal docente que faciliten la elaboración de planificación didáctica, mientras que el 75% dicen que no, ya que consideran que es una atribución que no les corresponde.
10	3	4	100	0	0	Al preguntarles si el asesor facilita lineamientos para mejorar la gestión administrativa de la institución el 100% responden que si, por que a menudo se

						reúnen y les capacitan para desarrollar efectivamente todos los procesos de gestión, en función de las necesidades de la comunidad educativa.
11	4	4	100	0		El 100% de directores/as opinan que el MINED si brinda suficiente apoyo a la institución a través de la asesoría administrativa y pedagógica que envía.

FRECUENCIA DE PORCENTAJES POR NIVEL DE VARIABLE (X) CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTORES/AS  
DESCRIPCION DE LA VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA ESCOLAR

N° ITE MS	N° INDIC ADOR	SI		NO	
		F	%	F	%
1	1	4	100	0	0
4	1	1	25	3	75
10	3	4	100	0	0
2	4	4	100	0	0
3	4	4	100	0	0
11	4	4	100	0	0

Grafico N° 4



Análisis gráfico 4: en el indicador 1 los directores mencionan hacer un buen desempeño de su función. Al referirnos al proceso de planificación que hay que realizar en el indicador 3, manifiestan no contar con suficiente apoyo de parte de los asesores y en el indicador 4 referente a la organización institucional, se observa estar debidamente organizados.

Cuadro # 8

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (X) Cuestionario Dirigido A Sub-Directores/As

## DESCRIPCION DE LA VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA ESCOLAR

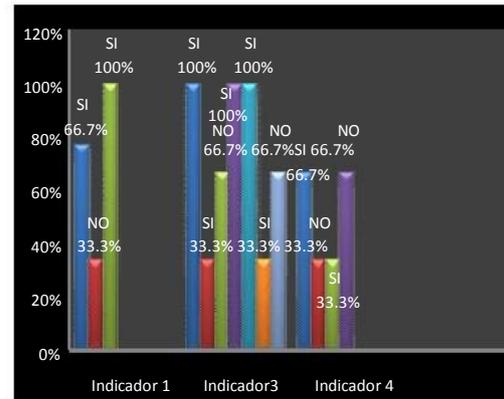
N° ITEMS	N° INDICADOR	SI		NO		ANALISIS
		F	%	F	%	
3	4	2	66.7	1	33.3	Del total de subdirectores/as encuestados/as, el 66.7% dicen que la dirección del su centro escolar si propician las buenas relaciones interpersonales entre maestros, alumnos y padres de familia, mientras que el 33.3% dicen que no se propician las buenas relaciones interpersonales por parte de la dirección.
4	1	2	66.7	1	33.3	El 66.7% opinan que el director brinda las orientaciones claras y precisas de la gestión administrativa que desarrolla la institución, para el mejoramiento de los procesos pedagógicos y el 33.3% dicen que no brinda orientaciones.
5	4	1	33.3	2	66.7	El 33.3% manifiestan que si forman parte de la evaluación que se realiza periódicamente la dirección a los procesos de gestión administrativa y escolar que la institución desarrolla y el 66.7% dicen que no forman parte de este tipo de evaluación, ya que mencionan que dicha atribución no les corresponde.
6	3	3	100	0	0	El 100% de los subdirectores/as consideran que si existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales.

7	3	1	33.3	2	66.7	Al preguntarles si consideran que el PEA que posee la institución facilita el cumplimiento de la misión y visión, el 33.3% dicen que si, sin embargo el 66.7% dicen que no lo consideran, debido a que han observado que en su institución tanto la misión como visión, reflejan una cosa y la realidad que viven en las instituciones es distinta.
8	1	3	100	0	0	El 100% de los subdirectores/as dicen que si consideran que el director se involucra en el desarrollo de las actividades proyectadas, en beneficio de la institución.
9	3	3	100	0	0	Del total de subdirectores/as el 100% manifiestan que los planes programas y proyectos que posee la institución si están debidamente actualizados, ya que se basan a las normativas que les exige el MINED, es decir, se encuentran obligados a actualizarse..
10	3	3	100	0	0	Al preguntar si la planificación institucional se elabora y actualiza de forma participativa el 100% de los subdirectores/as manifiestan que sí, porque el plan social exige trabajar en conjunto.
11	3	1	33.3	2	66.7	El 33.3% de los directores/as dicen que el organigrama que posee la institución si detalla las unidades de mando que integra la institución y el 66.7% dicen que no, ya que argumentan que se hace poco uso del organigrama en su institución.

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (X) Cuestionario Dirigido A Sub-Directores/As  
DESCRIPCION DE LA VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA ESCOLAR

N° ITEMS	N° INDICADOR	SI		NO	
		F	%	F	%
4	1	2	66.7	1	33.3
8	1	3	100	0	0
6	3	3	100	0	0
7	3	1	33.3	2	66.7
9	3	3	100	0	0
10	3	3	100	0	0
11	3	1	33.3	2	66.7
3	4	2	66.7	1	33.3
5	4	1	33.3	2	66.7

Gráfico N° 5



Análisis gráfico 5: al observar el indicador uno referente a la función del director como gestor educativo, se puede ver que se hace un buen desempeño de este. En el indicador 3 sobre los procesos de planificación institucional, de igual forma los encuestados manifestaron que se desarrolla bastante bien, el único problema que se detecta es que poco o nada se sabe de la misión y visión de la institución. y en el indicador 4 que hace referencia al control que se realiza de los procesos administrativos, se figura que una parte de estos está en disminución, como lo es la participación en la evaluación que se realiza, ya que cualquier sugerencia puede servir de mucho.

Cuadro # 9

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (X) Cuestionario Dirigido A Asesores/As

DESCRIPCION DE LA VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA ESCOLAR

N° ITE MS	N° INDICA DOR	SI		NO		ANALISIS
		F	%	F	%	
1	2	2	100		0	Al preguntarles a los asesores/as que si realizan visitas frecuentes a las instituciones de sus distritos asignadas, el 100% dicen si hacerlo, ya que es de vital importancia dar un seguimiento constante a los proyectos que se organizan.
2	2	2	100		0	El 100% de los asesores/as dicen que si facilitan lineamientos para mejorar la gestión administrativa y pedagógica en los centros escolares, ya que cuando realizan las visitas dicen interactuar experiencias y sugerencias tanto con el director como con el cuerpo docente.
3	3	2	100		0	El 100% de los asesores/as piensan que los planes, programas y proyectos si tienen relación con la misión y visión de la institución, pues conservan la idea de que el equipo docente tiene una proyección transformadora tomando en cuenta las necesidades de los niños/as.
4	3	2	100		0	El 100% de asesores/as consideran que la planificación que posee la institución facilita el buen desarrollo de los procesos pedagógicos, aunque manifiestan que cada docente debe situar su currículo oculto al momento de desempeñarse como tal en los procesos pedagógicos.

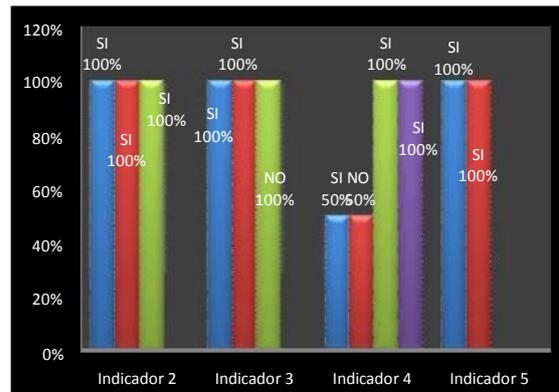
5	4	1	50	1	5 0	El 50% de los asesores/as dicen que las instituciones poseen un clima institucional favorable para el aprendizaje de los estudiantes y otro 50% dicen que no hay un clima institucional favorable, ya que manifiestan que no todas poseen un buen clima.
6	2	2	100	0	0	El 100% de los asesores/as dicen que los directores de los centros escolares acatan las normativas administrativas y pedagógicas que se les proporciona por parte del MINED.
7	5	2	100	0	0	Al referirnos si consideran que la dirección de las instituciones poseen control de todos los de todos los procesos de gestión administrativos y pedagógicos, el100% manifestaron que si hay un control, ya que se maneja un archivo muy bien ordenado.
8	4	2	100	0	0	El 100% de los asesores/as consideran que las relaciones interpersonales que existen entre todos los miembros de la comunidad educativa si propicia el buen funcionamiento de la institución, ya que manifiestan que en el marco del plan social educativo, invita a trabajar en dicho aspecto.
9	3	0	0	2	1 0 0	Al preguntarles si revisa periódicamente las planificaciones de la institución para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en el PEA el 100% opino que no, ya que manifiestan que según las normativas, corresponde al director tal atribución.
10	5	2	100	0	0	Al referirnos si consideran que existe un manejo efectivo de los recursos que proporciona el MINED a la institución el 100% piensa que si y argumentan que toda la comunidad contribuye a que los recursos se manejen tal y como se debe.
11	4	2	100	0	0	El 100% respondió que las instituciones llevan a cabo una gestión efectiva, porque argumentan que se percibe en los logros y resultados que las instituciones demuestran.

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (X) Cuestionario Dirigido A Asesores/As

DESCRIPCION DE LA VARIABLE GESTION ADMINISTRATIVA ESCOLAR

Gráfico N° 6

N° ITEMS	N° INDICADOR	SI		NO	
		F	%	F	%
1	2	2	100	0	0
2	2	2	100	0	0
6	2	2	100	0	0
3	3	2	100	0	0
4	3	2	100	0	0
9	3	0	0	2	100
5	4	1	50	1	50
8	4	2	100	0	0
11	4	2	100	0	0
7	5	2	100	0	0
10	5	2	100	0	0



Análisis gráfico # 6: se aprecia que en el indicador 1 los asesores ven con buenos ojos la función directiva que realizan los centros escolares. Del mismo modo al referirse a los procesos de planificación, revelan que las instituciones cumplen con los procedimientos requeridos. En el indicador 4 sobre el control de los procesos administrativos, también es bastante aceptado y en el indicador 5 referido al buen manejo de los recursos se, observa que si se hace.

Por otra parte para el análisis de la variable “Y”: Procesos Pedagógicos se utilizó la misma hipótesis y se exploró con los ítems, 4, 5, 7, 8 y 11 del cuestionario que se empleó a los padres de familia y a cada ítem le corresponde un indicador los cuales se detallan a continuación.

La pregunta 4 y 11 se relacionó con el indicador 2: Metodologías aplicadas a los procesos pedagógicos

La pregunta 5, se relacionó con el indicador 3: Desarrollo de los contenidos de los programas de estudios.

La pregunta 7 y 8, se relacionó con el indicador 5: Estrategias de motivación.

Del cuestionario que se empleó a los alumnos, se exploró con los ítems, 4, 5, 7, 8, 9, 10 y 11, de igual manera a cada ítem le corresponden los siguientes indicadores:

La pregunta 4 y 7 se relacionó con el indicador 2: Metodologías aplicadas a los procesos pedagógicos.

La pregunta 5 se relacionó con el indicador 6: Desarrollo de los procesos institucionales.

La pregunta 8 se relacionó con el indicador 1: Desarrollo del plan didáctico.

La pregunta 11 se relacionó con el indicador 4: Efectividad en el aprendizaje.

Del cuestionario que se empleó a los directores, se exploró con los ítems, 4, 6, 7 y 8 de igual manera a cada ítem le corresponden los siguientes indicadores:

La pregunta 4 y 7 se relacionó con el indicador 1: Desarrollo del plan didáctico.

La pregunta 6 se relacionó con el indicador 5: Estrategias de motivación.

La pregunta 8 se relacionó con el indicador 2: Metodologías aplicadas a los procesos pedagógicos.

Del cuestionario que se empleó a los subdirectores, se exploró con los ítems, 1 y 2 de igual manera a cada ítem le corresponden los siguientes indicadores:

La pregunta 1 se relacionó con el indicador 1: Desarrollo de los procesos administrativos.

La pregunta 2 se relacionó con el indicador 2: Metodologías aplicadas a los procesos pedagógicos.

Del cuestionario que se empleó a los asesores pedagógicos y de gestión, se exploró con los ítems, 2 de igual manera a cada ítem, le corresponde el indicador 2:

La pregunta, 2 se relacionó con el indicador 2: Metodologías aplicadas a los procesos pedagógicos

Los niveles con que se evaluó la variable fueron:

El nivel 1: significa la respuesta con puntaje menor esperado.

El nivel 2: significa la respuesta con el puntaje mayor esperado.

En los cuadros No. 10, 11, 12 y 13, se representan los resultados (niveles, frecuencia y porcentajes) de la variable "Y": Procesos pedagógicos, correspondiente al supuesto específico No. 2. También se presenta sus respectivas gráficas. Ver cuadros y gráficas.

Cuadro # 10

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (Y) Cuestionario Dirigido A Padres Y Madres De Familia

## DESCRIPCION DE LA VARIABLE PROCESOS PEDAGOGICO

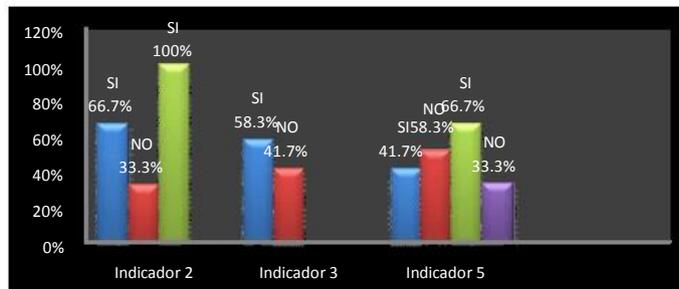
N° ITE MS	N° INDICA DOR	SI		NO		ANALISIS
		F	%	F	%	
4	2	8	66.7	4	33.3	Del total de padres y madres de familia encuestados el 66.7% consideran que las metodologías que emplean los docentes en el desarrollo de la clase facilita el desarrollo académico de sus hijos, mientras que el 33.3% dice que no porque no observaron mayores cambios en el rendimiento académico de sus hijos.
5	3	7	58.3	5	41.7	El 58.3% de los encuestados consideran que los contenidos que reciben en las clases están acorde con la realidad en que viven, pero un 41.7% dicen que no están los contenidos acorde a la realidad en que el niño vive.
7	5	5	41.7	7	58.3	Según el 41.7% de los encuestados dicen que en la institución donde asisten sus hijos existen proyectos para mejorar el rendimiento académico, mientras que un 58.3% opinan que no existen tales proyectos en la institución educativa. Esto relacionado al indicador 5 de estrategias de motivación.
8	5	8	66.7	4	33.3	Al preguntarle a los padres y madres de familia si asisten periódicamente a la institución para conocer el rendimiento académico de sus hijos un 100 % dijo que si, el cual es toda la población encuestada.

11	2	1	10	0	0	El 100% de los encuestados opinan que pertenecen a una de las modalidades de apoyo a la institución. Siendo estas. CECE, ACE y CDE.
		2	0			

FRECUENCIA DE PORCENTAJES POR NIVEL DE VARIABLE (Y) CUESTIONARIO DIRIGIDO A PADRES Y MADRES DE FAMILIA DESCRIPCION DE LA VARIABLE PROCESOS PEDAGOGICO.

N° ITEMS	N° INDICADOR	SI		NO	
		F	%	F	%
4	2	8	66.7	4	33.3
11	2	12	100	0	0
5	3	7	58.3	5	41.7
7	5	5	41.7	7	58.3
8	5	8	66.7	4	33.3

Gráfico N° 7



Análisis del gráfico 7: en los procesos pedagógicos el indicador 2, sobre las metodologías de enseñanza, podemos observar que existe bastante aceptación por parte de los padres de familia, ya que consideran que se desarrolla, en función de mejorar el aprendizaje de los alumnos. El indicador 3 sobre los contenidos de estudio, también consideran que se hace un buen desempeño de estos al respecto y en el indicador 5, acerca del rendimiento académico se observa que existe un poco de mediocridad, pues no se está lo suficientemente satisfecho.

Cuadro # 11

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (Y) Cuestionario Dirigido A Alumnos/As

## DESCRIPCION DE LA VARIABLE PROCESOS PEDAGOGICO

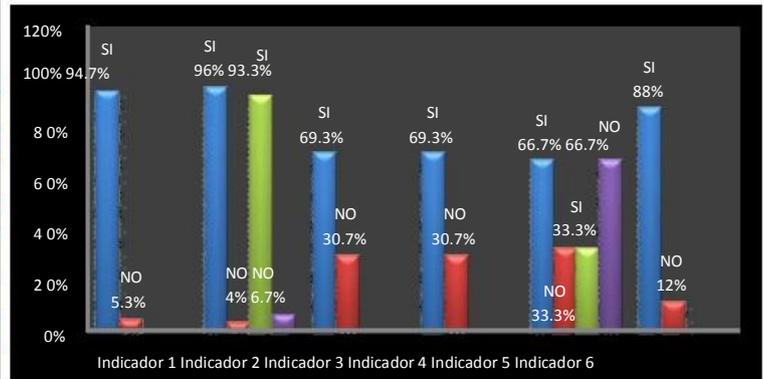
N° ITE MS	N° INDIC ADOR	SI		NO		ANALISIS
		F	%F	F	%	
4	2	72	96	3	4	Según los datos obtenidos en el instrumento proporcionado a los alumnos muestra que un 96% de los encuestados sus padres y madres asisten periódicamente a la institución mientras que el 4% dice que por diferentes motivos sus padres y madres no acuden al centro escolar.
5	6	66	88	9	12	Al preguntarles a los estudiantes encuestados que si ¿asisten sus padres y madres al centro escolar para conocer su rendimiento académico? El 88% dijo que si, mientras que un 12% dijo que no asisten.
7	2	70	93.3	5	6.7	Un 93.3% opinan que si comprenden los contenidos que desarrollan sus maestros en el salón de clases, ya que les brindan explicaciones y lineamientos claros tanto en las clases como en las tareas a desarrollar, pero un 6.7% dicen no comprender los contenidos que desarrollan los maestros en clases, ya que cada maestro enseña de distinta manera.
8	1	71	94.7	4	5.3	Un 94.7% consideran que los contenidos que se desarrollan en clase se relacionan con la realidad en que viven, sin embargo el 5.3% dice que no.

9	5	50	6 6. 7	2 5	33. 3	Al preguntarles si existen proyectos que faciliten el desarrollo de la motivación, un 66.7 % manifestaron que sí, pero un 33.3% dijo que no.
10	5	25	3 3. 3	5 0	66. 7	El 33.3% de los encuestados manifiestan que si reciben ayuda de su padre o madre para hacer sus tareas. Mientras que un 66.7% dice no tener ayuda.
11	4	52	6 9. 3	2 3	30. 7	Según la pregunta ¿Estás satisfecho con las notas que has logrado? Un 69.3 % dicen que si, mientras que un 30.7 % que no están satisfechos.
6	3	52	6 9. 3	2 3	30. 7	Un 69.3% opinan que si comprenden los contenidos que desarrollan sus maestros en el salón de clases,

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (Y) Cuestionario Dirigido A Alumnos/As  
DESCRIPCION DE LA VARIABLE PROCESOS PEDAGOGICO.

N° ITEMS	N° INDICA DOR	SI		NO	
		F	%	F	%
8	1	71	94.7	4	5.3
4	2	72	96	3	4
7	2	70	93.3	5	6.7
6	3	52	69.3	23	30.7
11	4	52	69.3	23	30.7
9	5	50	66.7	25	33.3
10	5	25	33.3	50	66.7
5	6	66	88	9	12

Gráfico N° 8



Análisis del gráfico 8: el indicador 1 que se refiere al desarrollo del plan didáctico, los alumnos manifiestan que se hace un buen trabajo al respecto en las instituciones. En el indicador 2 al referirse a las metodologías aplicadas en los procesos pedagógicos, de igual manera, los datos demuestran que se desarrolla eficazmente. En el indicador 3, sobre el desarrollo de los contenidos de estudio, se muestra que existe bastante aceptación al respecto. En el indicador 4 sobre la efectividad en el aprendizaje, de igual manera se observa que se desarrollan como deben ser. En el indicador 5 sobre las estrategias de motivación, parece ser que si se hace uso de estas en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, según estos datos y en indicador 6, sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos de la misma manera se llevan a cabo eficientemente, según los datos que se observan anteriormente.

Cuadro # 12

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (Y) Cuestionario Dirigido A Maestros/As

DESCRIPCION DE LA VARIABLE PROCESOS PEDAGOGICOS

N° ITEMS	N° INDICADOR	SI		NO		ANALISIS
		F	%	F	%	
9	6	38	61.3	24	38.7	Al preguntarles a los docentes si los planes, programas y proyectos de la institución están debidamente actualizados un, 61.3% dijo que si y un 38.7, dijo que no relacionando este ítems con el indicador

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (Y) Cuestionario Dirigido A Los Profesores/As

DESCRIPCION DE LA VARIABLE PROCESOS PEDAGOGICOS

Gráfico N° 9

N° ITEMS	N° INDICADOR	SI		NO	
		F	%	F	%
9	6	38	61.3	24	38.7



Análisis del gráfico 9: en este caso el instrumento dirigido a los maestros, solamente se estableció una interrogante para la variable independiente y el indicador 6 que trata sobre el desarrollo de los `procesos institucionales, se puede observar que se hace un buen trabajo al respecto, según los datos anteriores.

Cuadro # 13

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (Y) Cuestionario Dirigido A Directores/As

## DESCRIPCION DE LA VARIABLE PROCESOS PEDAGOGICOS

N° ITEMS	N° INDIC ADOR	SI		NO		ANALISIS
		F	%	F	%	
5	5	4	100	0	0	Al preguntarles si toma en cuenta el perfil del docente y necesidades de los alumnos para la distribución de asignaturas y grados el 100% dicen que sí, ya que es necesario que los docentes se desempeñen en su área pedagógica, porque de esta forma contribuyen en el aprendizaje significativo del estudiante.
6	3	1	25	3	75	El 25% de los directores/as dicen que si existen estrategias para estimular el buen desempeño de toda la comunidad educativa
7	1	1	25	3	75	Según el instrumento proporcionado a los directores un 25% considera que el desarrollo de la clase responde al plan didáctico propuesto por los docentes. Mientras que el 75% considera que no.
8	1	4	100	0	0	Al referirnos si los objetivos específicos y metas del PEA, dan respuesta a las problemáticas del área pedagógica, que afronta la institución el 100% de los directores responden que si, ya que tiene coherencia con los procesos pedagógicos que se desarrollan en la institución.
9	2	2	50	2	50	Un 50% de los encuestados afirman que reciben asistencia técnica periódicamente por

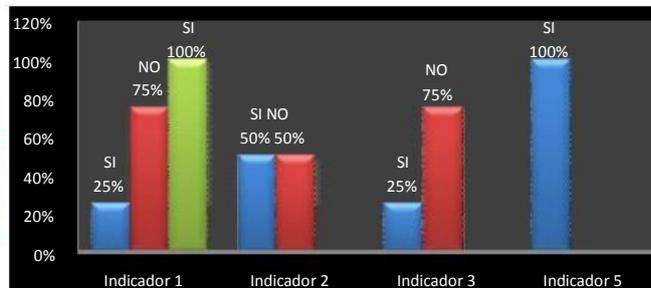
						parte del asesor pedagógico. Mientras que un 50 asegura que no , que el director es el que se los proporciona.
--	--	--	--	--	--	--

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (Y) Cuestionario Dirigido A Directores/As

DESCRIPCION DE LA VARIABLE PROCESOS PEDAGOGICOS

Gráfico N°10

N° ITEMS	N° INDICADOR	SI		NO	
		F	%	F	%
7	1	1	25	3	75
8	1	4	100	0	0
9	2	2	50	2	50
6	3	1	25	3	75
5	5	4	100	0	0



Análisis del gráfico 10: en el indicador 1 sobre el desarrollo del plan didáctico, se puede apreciar que esta parte de la población no está muy de acuerdo en que este se esté desarrollando, según los datos anteriores, en algunas áreas. el indicador 2 sobre las metodologías empleadas en los procesos pedagógicos, los encuestados demuestran no estar tan satisfechos al respecto. En el indicador 3 que trata sobre el desarrollo de los contenidos de estudio, al observar los datos, se dice que hace falta mayor efectividad al respecto y el indicador 5 sobre las estrategias de motivación, se da a conocer que en esta área, existe bastante aceptación por parte de los encuestados.

Cuadro # 14

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (Y) Cuestionario Dirigido A Subdirectores/As

## DESCRIPCION DE LA VARIABLE PROCESOS PEDAGOGICOS

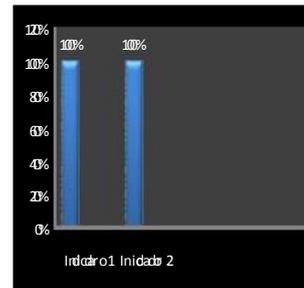
N° ITEMS	N° INDIC ADOR	SI		NO	ANALISIS
		F	%	F%	
1	1	3	100	00	Según el instrumento proporcionado a los subdirectores el 100% opinan que los docentes elaboran su plan didáctico de acuerdo a los programas y contenidos de estudio actuales, siendo el total de la población.
2	2	3	100	00	El 100 % de los encuestados consideran que las metodologías que los docentes emplean en el proceso de enseñanza favorece el aprendizaje de los alumnos, Relacionada esta pregunta al indicador 2 que habla sobre las metodologías aplicadas a los procesos pedagógicos.

Frecuencia De Porcentajes Por Nivel De Variable (Y) Cuestionario Dirigido A Subdirectores/As

DESCRIPCION DE LA VARIABLE PROCESOS PEDAGOGICOS

Grafico N°11

N° ITEMS	N° INDICADOR	SI		NO	
		F	%	F	%
1	1	3	100	0	0
2	2	3	100	0	0



Análisis del grafico 11: en este caso, solo dos indicadores hacen referencia. El indicador 1 se refiere al desarrollo de los contenidos de estudio, y según los datos existe bastante aceptación al respecto. En el indicador 2, que trata sobre las metodologías aplicadas a los procesos pedagógicos, todos los encuestados, de igual forma muestran estar satisfechos, con lo que se realiza al respecto.

Cuadro # 15

Frecuencia de porcentajes por nivel de variable (y) cuestionario dirigido a los asesores/as

DESCRIPCION DE LA VARIABLE PROCESOS PEDAGOGICOS

N° ITEMS	N° INDICADOR	SI		NO		ANALISIS
		F	%	F	%	
2	2	3	100	0	0	Según el instrumento proporcionado a los asesores opinan que facilitan lineamientos a los directores/as para mejorar las metodologías aplicadas a los procesos pedagógicos, del cual el 100 % dijo que si.

Frecuencia de porcentajes por nivel de variable (y) cuestionario dirigido a los asesores/as

DESCRIPCION DE LA VARIABLE PROCESOS PEDAGOGICOS

N° ITEMS	N° INDICADOR	SI		NO	
		F	%	F	%
2	2	3	100	0	0

Gráfico Nº 12



Análisis del gráfico 12: en el caso de los instrumentos para los asesores, solo se refirió a esta variable a una interrogante con el indicador 2, sobre las metodologías que se emplean en los procesos pedagógicos, así, se puede decir que son bastante

#### 4.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Relación de las variables: Gestión Administrativa Escolar (VI) y Procesos Pedagógicos (VD) del supuesto general.

Los datos que respaldan dicha información se extrajeron, conforme a las tablas, totales de sumatorias obtenidas en cada uno de los instrumentos de campo, que se detallan en las tablas bases de datos del anexo 6, al final de este trabajo.

Según el cálculo estadístico, según la comprobación de la hipótesis general se comprueba que existe relación de las variables en este trabajo de investigación, que significa que: a mayor incidencia de los factores internos de la gestión administrativa escolar, mejor desarrollo de los procesos pedagógicos en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios de San Martín y Colón, correspondientes a los departamentos de San Salvador y La Libertad. La gestión administrativa escolar incide significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica de los distritos 06-23 de San Martín y 05-12 de Colón. Según formula aplicada.

$$r = \frac{\frac{\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n}}{\sqrt{\frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n} \times \frac{\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}}{n}}}$$
$$\frac{2496 - (1556)(1940)}{158}$$

$$r = \frac{\sqrt{1556^2 - \frac{(1556)^2 \times 940}{158} - \frac{(940)^2}{158}}}{158}$$

$$2496 - 1462.640$$

$$\frac{158}{\text{-----}}$$

$$r = \frac{\sqrt{2421.136 - \frac{(2421.136)}{883.60} - \frac{5592.40}{158}}}{158}$$

$$158$$

$$2496 - 9.25$$

$$r = \frac{\sqrt{2421.136 - 15.323.64 \times (883.60) - 5592.40}}{158}$$

$$2486.7$$

$$r = \frac{\sqrt{2421.136 - 13539968.3 - 5592.40}}{158}$$

$$2486.75$$

$$r = \frac{\sqrt{13543139.570}}{158}$$

$$2486.75$$

$$r = \frac{\sqrt{3680.10}}{158}$$

$$r = 0.68$$

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Partiendo de toda la información requerida y del resultado de los datos obtenidos, se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones que permiten un profundo análisis acerca del papel que desempeñan los factores internos de la gestión administrativa escolar en función de los procesos pedagógicos.

- Los factores internos de la gestión administrativa escolar influye significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de los centros escolares de los distritos 05-12 y 06-23, ya que se pudo constatar que si existe una gestión administrativa de la educación que lleva a cabo los procesos de dirección, control, organización y evaluación de los mismos, y cumpla a si una de sus características como lo es la de ser integradora, donde se involucra y se toma muy en cuenta la participación y disposición de toda la comunidad educativa, a fin de trabajar por los mismos objetivos y metas planteados. De esta forma se lograra formar hombres y mujeres competentes, que puedan enfrentarse a los desafíos de la sociedad cambiante y principalmente de servicio a los demás.
  
- Los factores internos de la gestión administrativa escolar son un proceso de transformación y renovación institucional que tiene como marco de referencia, la buena administración de los recursos que están bajo su dirección, la cual busca nuevas formas de administración e innovación escolar. Es por ello que se debe tomar en cuenta que la administración es: Dirigir y orientar los recursos físicos, humanos y financieros hacia unidades de organización dinámica, para lograr resultados a la satisfacción de aquellos a quienes se sirve, con un alto grado de responsabilidad y sentido de realización de parte de quienes prestan el servicio.

- La función administrativa interna que realizan los directores de los distintos centros escolares, como gestores educativos, requiere de una serie de prácticas y saberes que deben responder a las necesidades de toda la comunidad educativa. Como dirigente le corresponde guiar, orientar, servir de mediador, entre los demás miembros de la comunidad educativa y el Ministerio de Educación, así como también generar un ambiente de confianza y convivencia armónica para que todos se sientan con la disposición de involucrarse en las tareas correspondientes en su organización.
- Se determinó que la asesoría pedagógica de carácter interna es una acción técnica-científica, cuya misión es orientar las prácticas educativas; mediante procesos de reflexión crítica con los actores principales del hecho educativo y pedagógico. Centra sus acciones de orientación y ayuda en el trabajo docente, enfatizando el área pedagógica, lo que implica promover y fortalecer su desarrollo y auto desarrollo profesional y personal y utiliza la investigación educativa para analizar la realidad pedagógica del aula y de la institución y reflexionar sobre ella.
- El planeamiento institucional interno renovado es una herramienta que le facilita al centro educativo trabajar en dos niveles: a) el estratégico, en la construcción participativa del Proyecto educativo Institucional (PEI) para un periodo de cinco años; y b) el operativo, para la implementación en el día a día con el Plan Escolar Anual (PEA). La planificación no es en sí misma un fin, sino un medio para orientar y priorizar los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
- La organización interna escolar afectiva implica centrar toda decisión en lo pedagógico y democratizar la gestión escolar, delegando autoridad, funciones y responsabilidades, generando espacios de participación de la comunidad educativa para construir una nueva cultura de participación, en esta medida los centros educativos mencionan estar debidamente organizados, sin embargo, al visitar las

instituciones, vemos que la realidad en materia organizativa, presenta algunas deficiencias.

- El control interno es un elemento muy importante dentro de cualquier organización, pues es el que permite evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir en toda institución.. Solo a través de esta función se pueden precisar los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas, para que la organización se encuentre encaminada de manera correcta. El control debe llevarse en cualquier nivel de la organización, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos, solo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado conjuntamente cuando se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.
- El desarrollo del plan didáctico, es de suma importancia, ya que en él se plasman las ideas, estrategias de enseñanza para influir significativamente el proceso de aprendizaje de los estudiantes, no basta nada mas, plasmar en un documento, sino planificar, pensando en el beneficio de los demás.
- El desarrollo de los contenidos de estudio son de mucho provecho, en ellos se enmarca lo que el estudiante debe saber (contenidos conceptuales), lo que debe aplicar (contenidos procedimentales) y lo que debe valorar (contenidos actitudinales), los cuales se renovaron, de acuerdo a las necesidades que demanda el alumnado, en la investigación realizada se reveló que estos eran comprendidos por los estudiantes, lo cual significa mayor afectividad en el aprendizaje de los estudiantes.

## 5.2 Recomendaciones

Con base a las conclusiones antes descritas, en el presente estudio se plantean las siguientes recomendaciones.

- Sabedores de que la gestión administrativa escolar influye significativamente en los procesos pedagógicos, se considera necesario que las comunidades educativas, en primer instancia sean capacitadas, para que puedan concientizarse de modo que en conjunto se involucren en todos los procesos de gestión que actualmente necesitan los centros escolares con el fin de garantizar la calidad de educación que todos esperamos en cada individuo.
- Los entes involucrados en el que hacer educativo, deben comprender que si la gestión administrativa escolar es un proceso de transformación y renovación institucional deben abrir las puertas a una serie de acontecimientos de importancia al momento de que cada quien asuma sus responsabilidades, acoplarse a la realidad y aprovechar todos aquellos recursos que le sirvan para el mismo fin.
- Que quienes dirigen los centros escolares, puedan ser preparados académica y éticamente al momento de ejercer esta función y que además no se le asigne el cargo a cualquier persona solamente por cumplir con los requerimientos legales, sino que sean conscientes del rol que les corresponde y no confundan la función con ejercer autoridad sobre los que integran la comunidad educativa, sino al contrario, darse al servicio de los demás, en función de lograr eficacia y calidad en el aprendizaje de los estudiantes.
- Para que exista una asesoría técnica pedagógica provechosa es necesario que los organismos correspondientes se preocupen por brindar un excelente servicio a todas las instituciones educativas, de manera que se contraten y preparen ética e intelectualmente mas asesores que tengan experiencia sobre las realidades en que se

encuentran cada centro educativo en los distintos distritos, para que así se obtenga sugerencias críticas y constructivas del que hacer educativo.

- Los centros educativos conscientemente deben actualizar sus planes programas y proyectos, permitiendo que la comunidad educativa conozca la misión y visión de su institución. No requiere el simple hecho de hacer cambios de forma, sino, pensar en las necesidades de la comunidad educativa a fin de reforzar la función de los procesos pedagógicos.
  
- En toda organización institucional deben crearse en primera instancia ambientes de confianza, donde todos los entes involucrados en el que hacer educativo tengan la motivación y voluntad de integrarse para que sin vacilaciones se trabaje juntos para un mismo bien común, ya que de la buena organización depende que se logren las metas propuestas.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- Rojas Soriano, Raúl, Guía para Realizar Investigaciones Sociales, Edit. Plaza y Valdés, México 2003, págs. 437.
- Informe de Desarrollo Humano de El Salvador PNUD 2010, pág. 193.
- Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) (2010).
- Constitución de la República de El Salvador (1950) Artículo 1
- Memoria de Labores MINED, GOES 2010.
- Olearraga Mussio, Graciela. "Educación y Calidad Total"
- Ministerio de Educación, Reforma Educativa en Marcha, Documento III. Lineamientos del Plan Decenal 1995 – 2005, Pág. 27.
- Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación, año 2000 Págs. 60-62.
- Frederick Taylor Principios y métodos de gestión científica, (1911).
- Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. MINED 2008. Pag.7
- Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. MINED 2008. Pág. 8
- Ley General de la Educación capítulo I título IV Pág. 24 y 25
- Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. MINED 2008. Pág. 13-15.
- Prácticas y Estrategias de Liderazgo. MINED. 1996. Pág. 3.
- Separata Liderazgo Pedagógico del Director y su incidencia en la Calidad de la Educación en el aula. 2004 pag.3.
- MINED. Sistema de Asesoría Pedagógica. Pág. 1.

- Memoria de Labores 2010. Pág. 31.
- Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje. MINED 2008. Pág.12.
- Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México. 2005. pág. 22.
- Los procesos administrativos. Editorial Panapo. 2003. Pág. 18.
- Normativa y Procedimientos para el Funcionamiento de la Asociación Comunal para la Educación, A.C.E. Documento I, MINED, Pág. 9.

#### TESIS

- “El rol del director y directora como gestor y gestora de la calidad educativa” durante el año 2006.
- “El sistema de asesoría pedagógica en la gestión educativa institucional de los centros escolares de educación básica, ubicados en los distritos 17, 20 y 21 del municipio de Soyapango durante el año 2003”

#### REVISTAS

- Revista Propuesta Educativa N° 17, FLACSO, 2000. pág. 30.
- Calidad de la educación. 2000. Pág. 27.
- Revista de ciencias de la educación n° 176-179. 1999. Pág. 34.Revista “Los guiones técnico-pedagógicos”.2006. pág. 5-6
- Instituto Superior Pedagógico. La Salle y GTZ, 2007. Pág. 23.
- Formación de maestros. Foro Educativo y Ayuda en Acción, 2007. Pág. 14-2

#### DICCIONARIO

- Diccionario de Economía. 2000. Pág. 10.

#### PERIODICO.

- Informe de Diario Colatino del día 26 de Septiembre de 2010 pág. 7







ANEXO N° 2

CUADRO DE COTEJO DE VARIABLES E INDICADORES PARA LA ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS.

VARIABLES	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	AREA ABORDADA	DESCRIPCIÓN DEL AREA	PREGUNTAS
V. I GESTION ADMINISTRATIVA ESCOLAR.	1. Función del director como gestor educativo	-Realizar actividades de gestión administrativa que faciliten el desarrollo de los procesos Pedagógicos.	Director y planta docente	Representante legal ante el MINED, presidente del CDE, dirigente del personal docente y responsable del buen desarrollo de las actividades administrativas organizativas pedagógicas del centro escolar.	<p>1.1 ¿Delega funciones de acuerdo al nivel académico que cada docente posee?</p> <p>1.2 ¿Toma en cuenta la opinión de los docentes en la solución de problemas?</p> <p>1.3 ¿Propicia las buenas relaciones entre maestros alumnos y padres de familia?</p> <p>1.4 ¿Brinda orientaciones claras y precisas al personal docente y administrativo para el mejoramiento de la gestión administrativa?</p> <p>1.5 ¿Se evalúa periódicamente la gestión administrativa que realiza la dirección?</p> <p>1.6 ¿Consideras que existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales?</p> <p>1.7 ¿Se involucra en el desarrollo de las actividades proyectadas en beneficio de la institución?</p> <p>1.8 ¿El (PEA) que posee la institución facilita el cumplimiento de la Misión y Visión?</p>

	<p>2. Asesoría técnica administrativa</p>	<p>Asistencia técnica que facilita la dirección departamental a la gestión administrativa de los centros escolares.</p>	<p>Dirección departamental y director</p>	<p>Es el área que coordina junto con el MINED el funcionamiento de toda institución educativa</p>	<p>2.1 ¿Visita frecuentemente las instituciones que están a su cargo?</p> <p>2.3 ¿Facilita lineamientos para mejorar la gestión administrativa y pedagógica de la institución?</p> <p>2.4 ¿El MINED brinda suficiente apoyo a la institución a través de la asesoría administrativa y pedagógica que envía?</p> <p>2.5 ¿Proporciona lineamientos al director para la evaluación del desempeño docente?</p> <p>2.6 ¿Existe flexibilidad de parte del director/a para cumplir las normativas administrativas y pedagógicas del MINED que la proporciona?</p>
	<p>3. Proceso de planificación institucional</p>	<p>Son todos los planes, programas y proyectos que la institución quiere desarrollar para el brindar un servicio de calidad institucional</p>	<p>Toda la comunidad educativa</p>	<p>Participación de toda la comunidad educativa que conoce las necesidades de la institución.</p>	<p>3.1 ¿Se contemplan en la planeación las normas de trabajo que regirá la función de la institución.</p> <p>3.2 ¿Conoce la comunidad educativa la Misión y la Visión de la institución?</p> <p>3.2 ¿Los planes estratégicos son acordes con la misión y visión?</p> <p>3.3 ¿Se evalúa periódicamente la planificación institucional?</p> <p>3.4 ¿Son revisadas periódicamente las planificaciones para verificar el cumplimiento de los objetivos que se persiguen?</p> <p>3.5 ¿Los planes, programas y proyectos de la institución están</p>

					<p>debidamente actualizados?</p> <p>3.6 ¿La planificación institucional se elabora y actualiza de forma participativa?</p>
	4. Organización institucional	Permite el trabajo en equipo y el involucramiento de la comunidad educativa.	Comunidad educativa	Son todos los miembros intervinientes de la organización de la escuela.	<p>4.1 ¿Se encuentra debidamente organizada la institución?</p> <p>4.2 ¿Existe una organización efectiva para la elaboración de la planeación institucional?</p> <p>4.3 ¿Las condiciones del clima organizacional facilitan el buen desempeño del personal docente y administrativo?</p> <p>4.4 ¿Se toma en cuenta la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones?</p> <p>4.5 ¿Se emplean estrategias que facilita el involucramiento de la comunidad educativa en las actividades de la misma?</p> <p>4.6 ¿Se respetan las unidades de mando que posee el organigrama de la institución?</p> <p>4.7 ¿Se brinda información a los padres y madres de familia sobre la calendarización de actividades a desarrollar en la institución?</p>
	5. Control de procesos administrativos	Permite el dominio de todos los procesos y actividades administrativas	Director	Papel que desempeña el director en el manejo de los procesos administrativos	<p>5.1 ¿Existe control efectivo de los recursos financieros por parte del director o directora de la institución educativa?</p> <p>5.2 ¿Existe manejo de estrategias adecuadas por parte del director o directora para mantener el control de los procesos de gestión administrativos y pedagógicos?</p>

	trativos	vas		s	5.3 ¿La evaluación facilita el control de los procesos de gestión administrativa y pedagógica?
	6. Modalidades de apoyo organizativo.	Brindan el apoyo necesario en la gestión escolar permitida por la descentralización del MINED	Padres de familia	CDE, ACE, CECE,	6.1 ¿Recibe apoyo de alguna de las modalidades que el MINED autoriza entre ellas, ACE; CECE; CDE?  6.2 ¿Existe involucramiento de los miembros que integran la modalidad que posee la institución en las actividades que desarrolla el centro educativo?  6.3 ¿Se toma en cuenta su opinión en las actividades que realiza el Centro Escolar?

	7. Tipos de recursos.	Son los fondos monetarios que otorga el MINED a las instituciones .		Bono de calidad que proporciona el MINED a las instituciones para invertirlo en beneficio de la institución educativa.	<p>7.1 ¿Existe manejo efectivo por parte del director/a de los recursos que proporciona el MINED al centro escolar</p> <p>7.2 ¿Considera suficiente el recurso financiero asignado a su institución educativa?</p> <p>7.3 ¿Considera adecuados los criterios que el MINED toma en cuenta para asignar los recursos financieros que proporciona al centro escolar?</p>
--	-----------------------	---	--	--	---

<p>V. D</p> <p>PROCESO S PEDAGÓG ICOS</p>	<p>1. Desarrollo del plan didáctico.</p>	<p>Hace referencia a las visitas constantes con el apoyo que reciben las instituciones para poder planificar.</p>	<p>Asesor , director y sub director</p>	<p>El asesor es quien brinda el servicio de asesoramient o a los directores y subdirectores para luego hacer llegar la información a los docentes.</p>	<p>1.1 ¿Recibe capacitaciones técnicas- pedagógicas constantemente por parte del MINED, para la buena planificación?</p> <p>1.2 ¿Brinda lineamientos acordes al plan didáctico propuesto?</p> <p>1.3 ¿Existe seguimiento de los procesos pedagógicos planteados en el Plan Escolar Anual?</p> <p>1.4 ¿Se evalúa periódicamente la planificación didáctica?</p>
---	--	---	---	--	--

	<p>2. Metodologías aplicadas a los procesos administrativos.</p>	<p>Conjunto de principios que Facilitan el desempeño docente.</p>	<p>Director/a, maestros/as Alumnos/as</p>	<p>Director/a y los maestros/as que interactúan para lograr los conocimientos de una manera dinámica en los estudiantes.</p>	<p>2.1 ¿Metodología empleada en el desarrollo de los contenidos faciliten el buen rendimiento académico de los estudiantes?</p> <p>2.2 ¿Las metodologías empleadas están acorde al nivel académico de los estudiantes?</p> <p>2.3 ¿Existe Manejo de metodologías y Técnicas innovadora?</p>
--	--	---	---	--	---

<p>3. Desarrollo teorías e de los contenidos de estudio</p>	<p>Conjunto de los información.</p>	<p>Maestros y alumnos.</p>		<p>3.1 ¿Comprendes los contenidos que desarrollan en el aula?</p> <p>3.2 ¿Desarrollo de contenidos con base a la realidad en que viven los estudiantes?</p> <p>3.3 ¿Seguimiento al desarrollo de los contenidos de estudio según lo planificado en el PCC?</p> <p>3.4 ¿La institución cuenta con recursos necesarios para el desarrollo de los contenidos?</p> <p>3.5 ¿La institución cuenta con recursos necesarios para el desarrollo de los contenidos?</p> <p>3.6 ¿La institución cuenta con recursos necesarios para el desarrollo de los contenidos?</p> <p>4.1 ¿Posee dificultades para el aprendizaje?</p> <p>4.2 ¿Te ayuda el aprendizaje en tu vida diaria?</p>
<p>4. Efectividad en el aprendizaje</p>	<p>Proceso mediante el cual se adquieren nuevos conocimientos</p>	<p>Maestros y alumnos.</p>		<p>4.1 ¿Posee dificultades para el aprendizaje?</p> <p>4.2 ¿Te ayuda el aprendizaje en tu vida diaria?</p>
<p>5. Estrategias de motivación para el buen rendimiento académico</p>	<p>Inclinación de una persona hacia un saber, aspiraciones</p>	<p>Alumno</p>		<p>5.1 ¿Posees disponibilidad para aprender?</p> <p>5.2 ¿Existen proyectos que faciliten el desarrollo de la motivación?</p> <p>5.3 ¿Te motivan tus maestros para que aprendas con facilidad?</p> <p>5.4 ¿Existen buenas relaciones interpersonales con tus maestros?</p> <p>5.5 ¿Existen buenas relaciones interpersonales con tus maestros?</p> <p>6.1 ¿Estas satisfechos con las notas que has logrado?</p> <p>6.2 ¿Consideras que tu esfuerzo valió la pena con los resultados obtenidos en tu rendimiento académico?</p>
<p>6.</p>	<p>Es el resultado</p>	<p>. Maestros Y Alumnos</p>		

<p>Desarrollo del de los conocimientos o adquiridos institucionales</p>					<p>6.3 ¿Existen proyectos en la institución educativa para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes?</p> <p>6.4 ¿Asiste a la institución periódicamente para conocer el rendimiento académico de los estudiantes?</p>
---	--	--	--	--	--

Tem a	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Marco Teórico	Población	Muestra	Estadístico	Técnicas e instrumentos	Preguntas Directrices
“Factores internos de la gestión administrativa que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los	¿En qué medida los factores internos de la gestión administrativa inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Investigar de que manera los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares ubicados	<b>HIPOTESIS GENERAL</b> A mayor incidencia de los factores internos de la gestión administrativa escolar, mejor desarrollo de los procesos pedagógicos en los terceros ciclos de educación básica, de los centros escolares	<b>V. Independiente</b> <b>GESTION ADMINISTRATIVA ESCOLAR</b>  Se entiende por gestión administrativa escolar, el conjunto de acciones pedagógicas administrativas-financieras,	1. Función del director como gestor educativo o pocas investigaciones acerca de la Gestión Administrativa ya que es un nuevo nombre que se asigna a la administración educativa y con ello más cobertura a los procesos administrativos. 2. Asesoría técnica y administrativa. 3. Proceso de planificación institucional. 4. Organización	<b>2.1 ANTECEDENTES</b> En el tesarario de la UES se han encontrado pocas investigaciones acerca de la Gestión Administrativa ya que es un nuevo nombre que se asigna a la administración educativa y con ello más cobertura a los procesos administrativos	La población total esta constituida por: 62 maestros/as de cuatro centros educativos. De los 06-23 y 05-12, de los municipios San Martin y Colon, correspondientes a los departamentos de San	Es una parte de la población que se selecciona por medio del método de muestreo que se utilizó en la presente investigación, fue el muestreo aleatorio simple, que es un muestreo probabilístico	Para efectuar la prueba de hipótesis, se empleará el método estadístico de Coeficiente de correlación “r” de Karl Pearson, con el cual se medirá la magnitud de correlación entre dos variables, es decir intensidad o fuerza con que están relacionadas las	*El método que se utilizó en la presente investigación, es el método científico, el cual se define como el conjunto de procedimientos, ordenados lógicamente.  *La Técnica utilizada en esta investigación es la encuesta.	<b>Variable Independiente</b> 1.1 ¿Delega funciones de acuerdo al nivel académico que cada docente posee? 1.2 ¿Toma en cuenta la opinión de los docentes en la solución de problemas? 1.3 ¿Propicia las buenas relaciones entre maestros alumnos y padres de familia? 1.4 ¿Brinda orientaciones claras y precisas al personal docente y administrativo para el mejoramiento de la gestión administrativa? 1.5 ¿Se evalúa periódicamente la gestión administrativa que realiza la dirección? 1.6 ¿Consideras que existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales?

centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colon, correspondientes a los departamentos de San Salvador y Libertad?	los centros escolares ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colon, correspondientes a los departamentos de San Salvador y Libertad?	en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios San Martín y Colon, correspondientes a los departamentos de San Salvador y Libertad. <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> -Identificar la función de la gestión administrativa escolar en los procesos pedagógicos de los terceros ciclos de educación básica de los	ubicados en los distritos 06-23 y 05-12, de los municipios de San Martín y La Libertad. <b>HIPOTESIS ESPECÍFICA.</b> A menor incidencia de los factores internos de la gestión administrativa escolar, mayor deficiencia en los	organizativas y de evaluación, orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa". Quiere decir que el propósito principal de la gestión administrativa en la educación es mejorar la calidad, por medio de cambios	institucional. 5. Control de procesos administrativos. 6. Área de gestión administrativa. 7. Modalidades de apoyo organizativo. 8. Tipos de recursos.	tivos por eso desde fines del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la dirección y el control, es por eso que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los	Salvador y La Libertad. 2 Asesores pedagógicos, uno de cada distrito. 3 Padres de familia de cada centro escolar en total 12 padres de familia. 430 estudiantes de los cuatro centros escolares que integran los miembros de ambos distritos. 4 directore	stico y sólo se utilizó para calcular la muestra de docentes y alumnos/as, debido a la cantidad que hacen sumando los docentes y alumnos de las instituciones. Para el caso de los directores(as), supervisores(as) y padres de familia no se hizo uso del muestre	variables, cuyos valores oscilan entre 0 y 1 para una correlación positiva y para una correlación negativa los valores oscilan entre 0 y -1. Lo cual significa que si un valor de "r" = 1 ó "r" = -1 se interpreta diciendo que existe correlación perfecta entre las variables, en forma positiva o negativamente. En cambio si un valor de "r" = 0, significa que no existe	*El Instrumento es un listado de interrogantes denominado cuestionario  *Luego se procedió a su validación por medio de una prueba piloto, la cual buscó la validez y confiabilidad de la encuesta	1.7 ¿Se involucra en el desarrollo de las actividades proyectadas en beneficio de la institución?  2.1 ¿Visita frecuentemente las instituciones que están a su cargo?  2.2 ¿Facilita lineamientos para mejorar la gestión administrativa y pedagógica de la institución?  2.3 ¿El MINED brinda suficiente apoyo a la institución a través de la asesoría administrativa y pedagógica que envía?  2.4 ¿Proporciona lineamientos al director Para la evaluación del desempeño docente?  2.5 ¿Existe flexibilidad de parte del director/a para cumplir las normativas administrativas y pedagógicas del MINED) que la proporciona?  3.1 ¿Se contemplan en la planeación las normas de trabajo que regirá la función de la institución.  3.2 ¿Los planes estratégicos son
---	---	---	---	---	---	---	---	--	---	--	---

		centros escolares.  -Relacionar los factores internos de la gestión administrativa escolar que inciden en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica, de los cuatro centros escolares.	procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica.	significativos en la educación de los estudiantes para desenvolverse en la vida en sociedad, con la colaboración de todos los protagonistas en el mismo.  <u>V.</u> <u>Dependiente</u>  <u>PROCESOS PEDAGÓGICOS</u>  Hacemos alusión al conjunto de prácticas y relaciones	1. Desarrollo del plan didáctico  2. Metodologías aplicadas a los procesos administrativos  3. Desarrollo de los contenidos de estudio  4. Efectividad en el aprendizaje	demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.  <b>3.7 FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b>  Según bibliografía Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje (documento I) MINED 2008  <b>La gestión administrativa de la educación.</b> Tiene como objetivo	s 3 subdirectores en total 7 personas  <u>Total de población</u> <u>Un universo</u> <u>513 personas</u>	o aleatorio simple por ser una población bastante reducida. La fórmula de cálculo del método aleatorio simple es: Donde: $n = \frac{Z^2 \cdot X \cdot P}{XQXN}$ (N-1) $E^2 = Z^2 \cdot X \cdot PXQ$  $n = \frac{\text{Tamaño de la población}}{\left( \frac{\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sum x^2 - (\sum x)^2 / X} \right)^2}$ y supervisores(as), alumnos y padres de familia.	ninguna relación entre las variables. De lo antes expuesto, se tiene que entre más se acerca el valor "r" al 1 más asociación existe entre las variables.  $n: \frac{\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sum x^2 - (\sum x)^2 / X}$	acordes con la misión y visión?  3.3 ¿Se evalúa periódicamente la planificación institucional?  3.4 ¿Son revisadas periódicamente las planificaciones para verificar el cumplimiento de los objetivos que se persiguen?  3.5 ¿Los planes, programas y proyectos de la institución están debidamente actualizados?  3.6 ¿La planificación institucional se elabora y actualiza de forma participativa?  4.1 ¿Se encuentra debidamente organizada la institución?  4.2 ¿Existe una organización efectiva para la elaboración de la planeación institucional?  4.3 ¿Las condiciones del clima organizacional facilitan el buen desempeño del personal docente y administrativo?  4.4 ¿Se toma en cuenta la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones?
--	--	--	---	---	--	--	---	--	--	---

			<p>s intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en los procesos educativos, escolarizados y no escolarizados, con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cambiar estas prácticas, relaciones y</p>	<p>aje</p> <p>5. Estrategias de motivación para el buen rendimiento académico.</p> <p>6. Desarrollo de los procesos pedagógicos.</p>	<p>mejorar la calidad de la educación, ya que es imprescindible que los centros educativos cuenten con una gestión escolar efectiva, que se apoye en los procesos del planeamiento institucional (PEI y PEA), organización escolar efectiva, y normativas de funcionamiento institucional. La gestión debe canalizar y</p>	<p>Z= Nivel de confianza  <math>\alpha = 0.95</math>  <math>p =</math> Probabilidad de que el evento ocurra=  <math>0.5</math>  <math>q =</math> Probabilidad de que el evento no ocurra  <math>=0.5</math>  <math>E =</math> Margen de error  <math>=0.05</math>  De acuerdo con lo establecido en la fórmula de cálculo, el tamaño de la muestra  Siendo esta 62 docentes  4</p>	<p>4.5 ¿Se emplean estrategias que facilitan el involucramiento de la comunidad educativa en las actividades de la misma?</p> <p>4.6 ¿Se respetan las unidades de mando que posee el organigrama de la institución?</p> <p>4.7 ¿Se brinda información a los padres y madres de familia sobre la calendarización de actividades a desarrollar en la institución?</p> <p>5.1 ¿Existe control efectivo de los recursos financieros por parte del director o directora de la institución educativa?</p> <p>5.2 ¿Existe manejo de estrategias adecuadas por parte del director o directora para mantener el control de los procesos de gestión administrativos y pedagógicos?</p> <p>5.3 ¿La evaluación facilita el control de los procesos de gestión administrativa y Pedagógica?</p> <p>6.1 ¿Existe manejo efectivo por parte del director/a de los recursos que proporciona el MINED al centro escolar</p>
--	--	--	---	--	--	--	---

			<p>saberes implica por tanto influir sobre la cultura de los diversos agentes que intervienen en los procesos de enseñar y aprender. Los cambios culturales como sabemos requiere n, entre otros factores importantes, de sostenibilidad en el tiempo para concretarse. No son de corto plazo.</p>	<p>priorizar todos los esfuerzos institucionales en función de lograr aprendizajes significativos que le permitan a los estudiantes prepararse para la vida.</p>	<p>directores/as, 3 subdirectores/as, 2 asesores, uno de cada distrito, 12 padres/madres de familia 3 de cada centro escolar y después de aplicar la fórmula de muestreo o aleatorio simple, la muestra de alumnos quedo de 75.</p>	<p>6.2 ¿Considera suficiente el recurso financiero asignado a su institución educativa?</p> <p>6.3 ¿Considera adecuados los criterios que el MINED toma en cuenta para asignar los recursos financieros que proporciona al centro escolar?</p> <p>7.1 ¿Recibe apoyo de alguna de las modalidades que el MINED autoriza entre ellas, ACE; CECE; CDE?</p> <p>7.2 ¿Existe involucramiento de los miembros que integran la modalidad que posee la institución en las actividades que desarrolla el centro educativo?</p> <p><b><u>Variable Dependiente</u></b></p> <p>1.5 ¿Recibe capacitaciones técnicas-pedagógicas constantemente por parte del MINED, para la buena planificación?</p> <p>1.6 ¿Brinda lineamientos acordes al plan didáctico propuesto?</p> <p>1.7 ¿Existe seguimiento de los procesos pedagógica planteados en el</p>
--	--	--	--	--	---	--

											<p>Plan Escolar Anual?</p> <p>1.8 ¿Se evalúa periódicamente la planificación didáctica?</p> <p>2.1 ¿Metodología empleada en el desarrollo de los contenidos faciliten el buen rendimiento académico de los estudiantes?</p> <p>2.2 ¿Las metodologías empleadas están acorde al nivel académico de los estudiantes?</p> <p>2.3 ¿Existe Manejo de metodologías y Técnicas innovadoras?</p> <p>3.1 ¿Desarrollo de contenidos con base a la realidad en que viven los estudiantes?</p> <p>3.2 ¿Seguimiento al desarrollo de los contenidos de estudio según lo planificado en el PCC?</p> <p>4.1 ¿Se te dificulta aprender?</p> <p>4.2 ¿Te ayuda el aprendizaje en tu vida diaria?</p> <p>5.1 ¿Posees disponibilidad para aprender?</p> <p>5.2 ¿Existen proyectos que faciliten el desarrollo de la motivación?</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---



# INSTRUMENTOS DE CAMPO

ANEXO N° 4



**Cuestionario Dirigido a Profesores y Profesoras.**

**Código:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Investigar de que manera los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica.

Sexo M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Experiencia docente: Profesorado

Licenciatura

Especialidad (especifique)

\_\_\_\_\_

**INDICACIÓN:** A continuación se le presentan una serie de interrogantes, marque con una "X" la alternativa que considere más apropiada y justifique su respuesta.

2 ¿Delega funciones el Director/a de acuerdo al nivel académico que cada docente posee?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 ¿El director/a toma en cuenta la opinión del personal docente en la solución de problemas de la institución?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 ¿La dirección del centro escolar propicia las buenas relaciones entre maestros alumnos y padres de familia?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 ¿El director brinda orientaciones claras y precisas al personal docente y administrativo para el mejoramiento de la gestión administrativa?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6 ¿Se evalúa periódicamente la gestión administrativa que realiza la dirección?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7 ¿Considera que existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8 ¿Considera usted que el (PEA) que posee la institución facilita el cumplimiento de la Misión y Visión?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9 ¿El director se involucra en el desarrollo de las actividades proyectadas en beneficio de la institución?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10 ¿Los planes, programas y proyectos de la institución están debidamente actualizados?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11 ¿La planificación institucional se elabora y actualiza de forma participativa?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12 ¿El organigrama que posee la institución detalla las unidades de mando que integran la institución?

Si  No

Argumente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACION

Nombre del investigador: \_\_\_\_\_

Firma. \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_



**Cuestionario Dirigido a Padres y Madres de familia.**

**Código:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Investigar de que manera los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica.

Sexo M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Grado de estudio que posee \_\_\_\_\_

**INDICACIÓN:** A continuación se le presentan una serie de interrogantes, marque con una "X" la alternativa que considere más apropiada y justifique su respuesta.

1. ¿Considera usted que se encuentra debidamente organizada la institución?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. ¿Se toma en cuenta su opinión en las actividades que realiza el Centro Escolar?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. ¿Considera usted que existe un manejo efectivo por parte del Director/a de los recursos que proporciona el Ministerio de Educación a la Escuela?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. ¿Cree usted que las metodologías que emplean los docentes en el desarrollo de las clases, facilitan el desarrollo académico de sus hijos/as?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. ¿Considera usted que los contenidos que su hijo/a recibe están acorde a la realidad en que viven?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre el personal docente que labora en la institución y sus hijos?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7. ¿Existen proyectos en la institución educativa para mejorar el rendimiento académico de sus hijos/as?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Asiste a la institución periódicamente para conocer el rendimiento académico y la conducta de su hijo/ hija.

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Considera usted que la institución cuenta con recursos necesarios para desarrollar los contenidos educativos para que sus hijos/as aprendan?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Conoce usted la misión y visión que desarrolla el centro educativo?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_

---

11. ¿Pertenece usted a la modalidad de la escuela: indique con una x a ¿Cuál pertenece?

SI  NO

ACE  CECE  CDE

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

Nombre del investigador: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_



**Cuestionario Dirigido a alumnas y alumnos.**

**Código:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Investigar de que manera los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica.

Sexo M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Grado

**INDICACIÓN:** A continuación se le presentan una serie de interrogantes, marque con una "X" la alternativa que considere más apropiada y justifique su respuesta.

1. ¿Consideras que existe buena organización en tu Centro Escolar?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. ¿Tienes buenas relaciones interpersonales con tus maestros?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. ¿Se toman en cuenta tus opiniones en las actividades que realiza la escuela?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿Los métodos que utilizan tus maestros para impartirte las clases están acordes al grado que cursas actualmente?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. ¿Asisten tus padres y madres de familia periódicamente al Centro Escolar para conocer tu rendimiento académico?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. ¿Conoces la misión y visión del Centro Escolar?

SI  NO

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6. ¿Entiendes los contenidos que desarrollan tus maestros en el salón de clase?

SI

NO

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Crees tú que los contenidos que se desarrollan en clase se relacionan con la realidad en que vives?

SI

NO

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Existen proyectos que faciliten el desarrollo de la motivación?

SI

NO

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Te ayuda tu padre o madre hacer tus tareas?

SI

NO

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Estás satisfechos con las notas que has logrado?

SI

NO

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Consideras que es agradable el ambiente del Centro Escolar?

SI

NO

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿consideras suficiente el apoyo que brinda el Ministerio de Educación (MINED) al centro escolar?

SI

NO

Explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

Nombre del investigador: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_



**Cuestionario Dirigido al Asesor o Asesora.**

**Código:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Investigar de que manera los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica.

**DATOS GENERALES**

Sexo M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Experiencia docente: Profesorado

Licenciatura

Especialidad (especifique)

\_\_\_\_\_

**INDICACIÓN:** A continuación se le presentan una serie de interrogantes, Marque con una "X" la alternativa que considere más apropiada y justifique su respuesta.

1. ¿Visita frecuentemente las instituciones del distrito que le son asignadas?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Facilita lineamientos para mejorar la gestión administrativa y metodologías aplicadas a los procesos pedagógicos en los centros escolares?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Cree usted que los planes, programas y proyectos están acorde con la misión y visión de la institución en que se encuentra?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que la planificación que poseen las instituciones facilita el buen desarrollo de los procesos pedagógico.

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Considera que las instituciones poseen un clima institucional favorable para el aprendizaje de los estudiantes?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Los directores/as de los centros escolares acatan las normativas administrativas y pedagógicas que le proporciona usted como representante del MINED?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_

7. ¿Considera que la dirección de las instituciones poseen control de todos los procesos de gestión administrativa y pedagógica?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que las relaciones interpersonales que existen entre: La directora/or, el personal docente, padres de familia y estudiantes propicia el buen funcionamiento de la institución en la que se encuentra?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_

9. ¿Revisa periódicamente las planificaciones de la institución para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en el PEA?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que existe un manejo efectivo de los recursos que proporciona el MINED a la institución?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_

11. ¿Cree usted que la institución en que se encuentra lleva a cabo una gestión administrativa efectiva?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

Nombre del investigador: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_



**Cuestionario Dirigido al Director o Directora.**

**Código:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Investigar de que manera los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica.

Sexo M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Experiencia docente: Profesorado

Licenciatura

Especialidad (especifique)

\_\_\_\_\_

**INDICACIÓN:** A continuación se le presentan una serie de interrogantes, marque con una "X" la alternativa que considere más apropiada.

1. ¿Existen planes estratégicos para realizar la gestión administrativa?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Brinda orientaciones claras y precisas al personal docente y administrativo para el buen funcionamiento de la institución?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Las estrategias que usted ejecuta están acorde con la misión y visión de la institución que dirige?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Proporciona lineamientos al personal docente que faciliten la elaboración de planificación didáctica?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Toma en cuenta el perfil del docente y necesidades de los alumnos para la distribución de asignaturas y grados?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Existen estrategias para estimular el buen desempeño de toda la comunidad educativa?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

7. ¿Considera que el desarrollo de la clase responde al plan didáctico propuesto por los docentes?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

8. ¿Los objetivos específicos y metas del PEA, dan respuesta a las problemáticas del área pedagógica, que afronta la institución?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

9. ¿Recibe asistencia técnica periódicamente por parte del asesor pedagógico?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

10. ¿El asesor facilita lineamientos para mejorar la gestión administrativa y pedagógica de la institución?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

11. ¿El MINED brinda suficiente apoyo a la institución a través de la asesoría administrativa y pedagógica que envía?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

Nombre del investigador: \_\_\_\_\_

Firma. \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_



**Cuestionario Dirigido a Subdirector o Subdirectora.**

**Código:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Investigar de que manera los factores internos de la gestión administrativa escolar inciden significativamente en los procesos pedagógicos que se desarrollan en los terceros ciclos de educación básica.

Sexo M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Experiencia docente: Profesorado

Licenciatura

Especialidad (especifique)

\_\_\_\_\_

**INDICACIÓN:** A continuación se le presentan una serie de interrogantes, marque con una "X" la alternativa que considere más apropiada y justifique su respuesta.

1. ¿Los docentes elaboran su plan didáctico de acuerdo a los programas y contenidos de estudio actuales?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Considera que las metodologías que los docentes emplean en el proceso de enseñanza favorecen el aprendizaje?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿La dirección del centro escolar a la cual usted integra considera que propicia buenas relaciones entre maestros alumnos y padres de familia?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿El director/a le brinda orientaciones claras y precisas de la gestión administrativa que desarrolla la institución para el mejoramiento de los procesos pedagógicos?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Forma parte usted en la evaluación que realizan periódicamente la dirección a los procesos de gestión administrativa que la institución desarrolla?

SI

NO

Argumente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Considera que existen estrategias de dirección que facilitan el desarrollo de las acciones institucionales?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted que el (PEA) que posee la institución facilita el cumplimiento de la Misión y Visión?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Considera usted que el director se involucra en el desarrollo de las actividades proyectadas en beneficio de la institución?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Los planes, programas y proyectos de la institución están debidamente actualizados?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿La planificación institucional se elabora y actualiza de forma participativa?

SI  NO

Argumente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿El organigrama que posee la institución detalla las unidades de mando que integran la institución?

Si  No

Argumente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACION

Nombre del investigador: \_\_\_\_\_

Firma. \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

ANEXO N° 5

Base de datos N° 1

Variable Independiente (X) Variable Dependiente (Y) Instrumentos de Padres de Familia.

Variable Independiente (X)										Variable Dependiente (Y)											
Sujeto	P	1	2	3	6	9	10				Sujeto	P	4	5	7	8	11				
		I	1	4	8	4	8	3	$\Sigma x$				I	2	3	5	5	2	$\Sigma y$		
1				12	11	12			8		1			12	2	11					7
2				11	11	12			7		2			11	12	11					6
3				21	11	12			8		3			11	12						6
4				11	11	12			7		4			22	11						7
5				21	11	12			8		5			12	2	11					7
6				11	11	12			7		6			11	12						6
7				11	11	12			7		7			11	12	11					6
8				12	11	11			7		8			11	12	2	1				7
9				21	11	12	2		9		9			21	11						6
10				11	11	12			7		10			12	11						6
11				11	11	12	2		8		11			12	2	11					7
12				11	11	12			7		12			11	12	2	1				7
Totales				15	14	12	12	19	18	90	Totales			14	17	19	16	12	78		

P = Pregunta.

I = Indicador.

Base de datos N° 2

Variable Independiente (X) Variable Dependiente (Y) Instrumentos de Alumnos.

Variable Independiente (X)								Variable Dependiente (Y)												
Sujeto	P1	2	3	6	13	2		Sujeto	P1	2	5	6	7	8	9	10			11	
	14	4	34		2	$\Sigma x$			1	2	6	3	2	1	5	5	4	$\Sigma y$		
1	21	1	22	1	9	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	11	
2	11	1	11	1	6	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	9		
3	11	1	11	2	7	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	9		
4	11	2	12	1	8	4	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	10			
5	21	1	12	1	8	5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	9			
6	21	2	11	1	8	6	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	11			
7	11	2	11	2	8	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	9			
8	11	1	21	1	7	8	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	10			
9	11	1	12	2	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	9			
10	11	2	21	1	8	10	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	9			
11	11	2	21	1	8	11	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	9			
12	11	1	21	1	7	12	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	9			
13	11	1	11	1	6	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8			
14	11	1	11	1	6	14	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	11			
15	11	1	12	1	7	15	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	11			
16	11	2	11	1	7	16	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	10			
17	11	1	11	1	6	17	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	9			
18	11	1	11	1	6	18	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	11			
19	12	1	12	1	8	19	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	9			
20	12	1	21	1	8	20	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	10			
21	11	2	21	1	8	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8			
22	11	1	21	1	7	22	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	11			
23	11	1	21	1	7	23	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	9			
24	11	2	11	1	7	24	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	9			
25	11	1	11	1	6	25	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10			
26	11	1	11	1	6	26	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	10			
27	11	2	11	1	7	27	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	9			
28	21	1	11	1	7	28	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	9			
29	11	1	11	1	6	29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8			
30	11	1	11	1	6	30	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	11			
31	11	2	11	1	7	31	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	9			
32	11	1	11	2	7	32	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	11			
33	11	2	21	2	9	33	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	10			
34	11	1	11	2	7	34	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	10			
35	21	2	11	2	9	35	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	10			
36	21	1	11	1	7	36	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	11			
37	12	1	21	1	8	37	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	11			
38	12	2	11	2	9	38	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	10			
39	21	2	11	1	8	39	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	10			
40	11	2	11	1	7	40	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	9			

41	1	1	2	2	1	1	8	41	2	1	2	1	1	1	2	2	12
42	1	2	1	1	2	2	9	42	1	1	2	1	1	1	1	1	9
43	1	1	1	2	1	1	7	43	1	1	2	1	1	2	2	1	11
44	1	1	1	2	1	1	7	44	1	1	2	1	1	2	2	1	11
45	1	2	1	1	1	2	8	45	1	1	1	1	1	2	1	2	10
46	1	1	2	1	1	2	8	46	1	1	1	1	1	1	2	2	10
47	1	1	1	1	2	2	8	47	1	2	2	1	1	1	1	2	11
48	1	1	2	2	1	2	9	48	1	1	1	1	1	1	2	1	9
49	1	1	1	2	1	2	8	49	1	1	1	1	1	1	1	2	9
50	1	1	2	1	1	2	8	50	1	1	2	1	1	1	2	1	10
51	1	1	1	1	2	1	7	51	1	1	1	2	1	1	2	1	10
52	1	1	1	2	1	1	7	52	1	1	1	1	1	2	2	1	10
53	1	1	2	2	1	1	8	53	1	1	2	1	1	2	1	2	11
54	1	1	1	1	2	1	7	54	1	1	2	1	2	1	1	2	11
55	1	1	2	1	1	1	7	55	1	1	1	1	1	1	2	2	10
56	1	1	1	1	2	1	7	56	1	1	1	1	1	1	2	2	10
57	1	1	2	2	1	1	8	57	1	1	2	1	1	1	1	2	10
58	1	1	1	1	2	2	8	58	1	2	1	1	1	1	2	1	10
59	1	1	2	2	1	2	9	59	1	1	2	1	1	1	2	1	10
60	1	2	1	1	1	1	7	60	1	1	1	2	1	1	1	1	9
61	1	2	1	2	1	2	9	61	2	1	2	1	1	2	2	1	12
62	1	1	1	1	2	2	8	62	1	2	1	1	1	2	2	1	11
63	2	1	1	1	1	2	8	63	1	1	1	1	1	1	2	1	9
64	1	2	2	1	1	1	8	64	1	1	2	1	1	1	2	1	10
65	2	2	2	1	1	1	9	65	1	1	1	1	1	2	2	1	10
66	1	2	1	2	1	1	8	66	1	1	1	1	1	1	1	2	9
67	1	1	2	1	1	1	7	67	1	1	1	1	1	1	2	1	9
68	1	1	1	2	1	1	7	68	1	2	1	1	1	2	1	1	10
69	2	1	2	1	1	1	8	69	1	1	2	1	1	1	2	1	10
70	2	1	1	1	1	2	8	70	1	1	2	1	1	1	1	2	10
71	1	1	2	2	1	1	8	71	1	1	2	1	1	1	2	1	10
72	1	2	1	1	1	1	7	72	1	1	2	1	1	1	2	1	10
73	1	2	1	1	2	1	8	73	1	1	1	1	1	1	2	1	9
74	1	1	2	1	1	1	7	74	1	2	1	1	1	1	2	1	10
75	2	2	2	1	1	1	9	75	1	1	1	2	1	1	2	1	10
Totales	87	89	105	99	89	96	565	Totales	78	84	98	80	79	98	125	97	740

P = Pregunta.

I = Indicador.

Base de datos N° 3

Variable Independiente (X) Variable Dependiente (Y) Instrumentos de maestros.

Variable Independiente (X)											Variable Dependiente (Y)					
Sujeto	P	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11		Sujeto	P9		
	I	1	4	4	1	5	3	1	1	3	4	Σx		I6		Σx
1		2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	13	1	2	2	
2		1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	12	2	1	1	
3		1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	13	3	1	1	
4		1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	12	4	2	2	
5		1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	13	5	1	1	
6		1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	13	6	1	1	
7		1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	14	7	2	2	
8		1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	11	8	2	2	
9		1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	14	9	1	1	
10		2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	10	1	1	
11		2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	14	11	1	1	
12		1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	13	12	1	1	
13		1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	12	13	1	1	
14		1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	14	14	2	2	
15		1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	13	15	2	2	
16		1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	14	16	1	1	
17		1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	15	17	1	1	
18		2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	14	18	1	1	
19		1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	12	19	1	1	
20		1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	14	20	1	1	
21		1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	13	21	1	1	
22		1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	14	22	2	2	
23		1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	12	23	1	1	
24		2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	14	24	1	1	
25		1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	14	25	2	2	
26		1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	14	26	1	1	
27		1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	13	27	1	1	
28		2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	12	28	2	2	
29		1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	14	29	1	1	
30		1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	12	30	1	1	
31		2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	13	31	2	2	
32		1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	14	32	1	1	
33		1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	12	33	1	1	
34		1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	12	34	2	2	
35		1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	13	35	1	1	
36		1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	13	36	1	1	
37		1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	12	37	2	2	



Base de datos N° 4

Variable Independiente (X) Variable Dependiente (Y) Instrumentos de Directores.

Variable independiente (X)								Variable dependiente (Y)																
sujetos	P	1	2	3	4	10	11					sujetos	P	5	6	7	8				9			
	I	1	4	4	1							3	4	$\Sigma x$									2	$\Sigma y$
1		1	1	1	2							1	I	1	1	2	1						2	7
2		1	1	1	1							2		1	2	1	1						1	6
3		1	1	1	2							3		1	2	2	1						2	8
4		1	1	1	2							4		1	2	2	1						1	7
total		4	4	4	7									4	7	4	4						6	28

P = Pregunta.

I = Indicador.

Base de datos N° 5

Variable Independiente (X) Variable Dependiente (Y) Instrumentos de subdirectores .

Variable independiente (X)										Variable dependiente (Y)														
sujetos	P	3	4	5	6	7	8	9		10	11		sujetos	P	1	2								
	I	4	1	4	3	3	1			3	3	$\Sigma x$			I	1	2							$\Sigma y$
1		1	2	1	1	2	1			1	2	12	1		I	1								2
2		1	1	2	1	1	1			1	1	11	2		I	1								2
3		1	1	2	1	2	1			1	2	12	3		I	1								2
total		3	4	5	3	3	3			3	5	35			I	3								6

P = Pregunta.

I = Indicador.

Base de datos N° 6

Variable Independiente (X) Variable Dependiente (Y) Instrumentos de Asesores.

Variable independiente (X) cuestionario de asesores												Variable dependiente (Y)				
sujetos	P	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11		sujetos	P2		
	I	2	3	3	4	2	5	4	3	5	4	$\Sigma x$		I 2	$\Sigma y$	
1		1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	11	1			11
2		1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	12	2			11
total		2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	23 Total				22

P = Pregunta.

I = Indicador.

Sumatoria de cada instrumento por variable.

VARIABLE INDEPENDIENTE

$\Sigma x1$	$\Sigma x2$	$\Sigma x3$	$\Sigma x4$	$\Sigma x5$	$\Sigma x6$	Totales
90	565	816	27	35	23	1556

VARIABLE DEPENDIENTE

$\Sigma y1$	$\Sigma y2$	$\Sigma y3$	$\Sigma y4$	$\Sigma y5$	$\Sigma y6$	Totales
78	740	86	28	6	2	940

Sumatoria de x, y

Variable Independiente (X)	Variable Dependiente (Y)	Total
1556	940	2496

# FOTOGRAFIAS

ANEXO N° 6



Nº 1: El grupo de investigación, desarrollando el instrumento junto con el asesor pedagógico del distrito 06-23 de San Martín.



Nº 2: El grupo de investigación, desarrollando los instrumentos junto con los directores de los centros educativos.



Nº3 : El grupo de investigación, junto al asesor pedagógico del distrito 05-12 .



Nº 4: parte de la infraestructura y ambientación de las aulas de clases de algunos centros escolares.



Nº 5: El grupo de investigación con la directora del Centro Escolar "Comunidad Aaron Joaquin"

Nº 6: El grupo investigador, desarrollando los instrumentos junto con los alumnos y alumnos de ambos distritos.



ANEXO N° 7

DISTRITO 06-23 MUNICIPIO DE SAN MARTIN DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR



DISTRITO 05-12- MUNICIPIO DE COLON, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

1.

