

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



TEMA:

PAPEL DEL DIRECTOR-A EN LOS CENTROS ESCOLARES Y GESTIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE LE COMPETEN COMO TOMADOR DE DECISIÓN, EN EL SALVADOR

SUB-TEMA:

GESTIÓN DEL DIRECTOR O DIRECTORA COMO PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS A FAVOR DE LOS CENTROS ESCOLARES: “ROQUE DALTON”, DISTRITO DE AGUILARES, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR NORTE, “COLONIA LOS ALPES”, DISTRITO DE SOYAPANGO, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR ESTE, Y “CASERÍO LA TORERONA”, DISTRITO DE NUEVA CONCEPCIÓN, MUNICIPIO DE CHALATENANGO CENTRO.

PRESENTADO POR:

| | |
|---|------------------|
| NORMA EVELIN ARTIGA CÁCERES | (AC97054) |
| ROSA DILIA SALINAS DE CHACÓN | (SG02036) |
| SANTOS ESTER HERNÁNDEZ DE ZAMORA | (HM98044) |

TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:

LICENCIADO CARLOS ERNESTO MEJÍA CASTRO

**COORDINADOR DE PROCESO DE GRADO DEL
PLAN COMPLEMENTARIO**

MAESTRO REINALDO ANTONIO LÓPEZ CARRILLO

**CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA,
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA, OCTUBRE DE 2023**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

Maestro Juan Rosa Quintanilla

VICERRECTOR ACADÉMICO:

Doctora Evelyn Beatriz Farfán Mata

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:

Maestro Roger Armando Arias Alvarado

SECRETARIO GENERAL:

Licenciado Pedro Rosalío Escobar Castaneda

FISCAL GENERAL:

Licenciado Carlos Amílcar Serrano Rivera

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO:

Maestro Julio César Grande Rivera

VICEDECANA:

Maestra María Blas Cruz Jurado

SECRETARIA GENERAL:

Maestra Natividad de las Mercedes Teshe Padilla

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

JEFE INTERINO:

Maestro Alfredo Rodríguez Escobar

DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:

Licenciado Carlos Ernesto Mejía Castro

**COORDINADOR DE PROCESO DE GRADO DEL
PLAN COMPLEMENTARIO**

Maestro Reinaldo Antonio López Carrillo

AGRADECIMIENTOS

Sin duda debo iniciar agradeciendo a **mi Padre Celestial**: fuente de toda sabiduría, inteligencia, entendimiento, fortaleza y gracia, que nos acompañó en este proceso, proveyéndonos de todo lo necesario para alcanzar esta meta.

A mis padres Evelia de Artiga y Elías Artiga: por brindarme su apoyo moral y espiritual, por ser pacientes y comprender los muchos momentos en los que me aislé.

A mis hermanos y hermanas: por siempre ser un apoyo en todo lo que emprendo y comprender mi ausencia en esos momentos que tanto disfrutamos juntos, pero en los que no estuve con ellos. Especialmente a Carmen Elena por haberme animado en todo el proceso.

A mis sobrinas y sobrinos: por alientarme con sus palabras y sus mensajes, por mostrarme su amor aun cuando no podía compartir con ellos.

A mi amiga Yolanda: por apoyarme, aconsejarme y ayudarme en los momentos donde la necesité.

A los catedráticos: por brindarnos la oportunidad de aprender de sus experiencia y conocimientos.

A mis compañeras Ester y Dilia: por haber sido las piezas propicias preparadas por Dios, para caminar juntas en este proceso, animándonos, respaldándonos, soportándonos en lo bueno y en lo malo.

Norma Evelin Artiga Cáceres

En ocasiones, el camino correcto no es el más fácil.

Hoy me tomo un momento para reflexionar sobre el camino transitado; no puedo evitar sentir nostalgia al recordar cada una de las alegrías y también tristezas superadas a lo largo de esta carrera. En este punto, agradezco a Dios, la fuente de vida y sabiduría en mi vida, reconozco que sin él nada sería posible y le debo cada oportunidad de superación que me brinda.

Así mismo, agradezco a mis padres de quienes he recibido apoyo incondicional toda la vida.

A mis hijos; Juan Elías Chacón Salinas y Sarah Luciana Chacón Salinas, agradezco la paciencia que han tenido durante estos años.

Además, no puedo dejar de agradecer a mis compañeras de equipo; profesora Norma Evelin Artiga Cáceres y Santos Ester Hernández de Zamora, por ser personas sabias de las cuales he aprendido mucho y obtenido apoyo invaluable.

Por último, dedico este logro a mi esposo; José Elías Chacón Rivera, quien me ha ayudado a lo largo de todo el camino recorrido; su amor me inspira a luchar por alcanzar mis metas y le agradezco infinitamente, este triunfo es de ambos.

Rosa Dilia Salinas de Chacón

Quiero iniciar expresando mi profundo agradecimiento a Dios, quien ha sido mi fuente de fortaleza, sabiduría y perseverancia durante todo este proceso académico.

A mi esposo Andrés Gerson Zamora Chavarría, le debo un profundo agradecimiento, su apoyo inquebrantable, paciencia y comprensión han sido fundamentales en este proceso. Gracias por estar a mi lado, por alentarme en cada paso y por ser mi refugio en los momentos de agotamiento.

A mi hija hermosa Ivana Ester Zamora Hernández, le agradezco su comprensión, paciencia y amor, por ser el motor que me impulsa cada día, por ser mi mayor tesoro y mi más grande motivación.

A mi familia por darme palabras de ánimo a cada momento, por su comprensión cuando en esas reuniones familiares estuve semi presente, por ese apoyo incondicional que ha sido un verdadero impulso para mi motivación y determinación.

A mis colegas de tesis Norma Artiga y Dilia de Chacón, que durante cuatro años de trabajo arduo y de mucho sacrificio siempre me apoyaron, en cada desafío encontramos fuerza en nuestra unión, gracias por esos momentos donde me alentaron para no desfallecer, agradezco profundamente su amistad, paciencia y determinación para llevar a cabo esta investigación de manera exitosa.

Santos Ester Hernández de Zamora

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 10 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| CAPÍTULO I..... | 13 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.1 Situación problemática | 13 |
| 1.2 Enunciado del Problema..... | 14 |
| 1.3 Justificación..... | 14 |
| 1.4 Alcances y Delimitaciones..... | 16 |
| 1.4.1 Alcances..... | 16 |
| 1.4.2 Delimitaciones | 16 |
| 1.5 Objetivos de la investigación..... | 17 |
| 1.5.1 Objetivo general..... | 17 |
| 1.5.2. Objetivos específicos..... | 17 |
| 1.6 Hipótesis | 18 |
| 1.6.1 Hipótesis General | 18 |
| 1.6.2 Hipótesis Específicas | 18 |
| 1.6.3 Hipótesis Estadísticas | 19 |
| 1.7. Matriz de Operacionalización de las Variables..... | 20 |
| CAPÍTULO II | 25 |
| MARCO TEÓRICO | 25 |
| 2.1 Antecedentes de la investigación | 25 |
| 2.2 Gestión escolar y su importancia en la toma de decisiones..... | 30 |
| 2.2.1 Gestión escolar | 30 |
| 2.2.2 Toma de decisiones..... | 32 |
| 2.3 Los CDE, funciones del Director..... | 33 |
| 2.3.1 ¿Qué son los CDE?..... | 33 |
| 2.3.2. Roles y funciones del Director | 34 |
| 2.3.3 El rol del director en la construcción de ambientes democráticos..... | 41 |
| 2.3.4 El impacto del liderazgo del director en el éxito educativo..... | 43 |
| 2.3.5 Gestión del director ante las opiniones de los miembros del CDE | 45 |
| 2.3.6 La administración eficiente y eficaz de fondos asignados a los centros escolares..... | 47 |
| 2.3.7 Actividad de monitoreo de los avances en las tareas acordadas en el CDE | 48 |

| | |
|---|------------|
| 2.3.8 Tipos de acuerdos suscitados en el CDE | 49 |
| 2.3.9 Importancia de la rendición de cuentas | 51 |
| 2.4 Definición de Términos Básicos. | 53 |
| CAPÍTULO III | 57 |
| METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN | 57 |
| 3.1. Tipo de investigación | 57 |
| 3.2. Población, muestra y tipo de muestreo..... | 57 |
| 3.2.1. Población..... | 57 |
| 3.2.2. Muestra. | 58 |
| 3.2.3. Tipo de muestreo..... | 59 |
| 3.3. Método, técnicas, instrumentos, procedimiento de investigación y estadístico | 59 |
| 3.3.1. Método. | 59 |
| 3.3.2. Técnicas. | 61 |
| 3.3.3. Instrumentos | 61 |
| 3.3.4. Procedimientos..... | 62 |
| 3.3.5. Estadístico | 63 |
| 3.3.6. Prueba piloto..... | 63 |
| CAPÍTULO IV | 64 |
| PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS | 64 |
| 4.1. Presentación y análisis de la información..... | 64 |
| 4.1.1. Del cuestionario dirigido a docentes y miembros de CDE..... | 64 |
| CAPÍTULO V | 106 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 106 |
| 5.1. Conclusiones..... | 106 |
| 5.2. Recomendaciones..... | 107 |
| REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA | 109 |
| ANEXOS | 113 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centra en analizar y comprender el papel del director en la toma de decisiones administrativas y su gestión en el Consejo Directivo Escolar, con el objetivo de entender su impacto en la comunidad educativa. Es así como se enfoca en las decisiones administrativas de la escuela, en un contexto educativo marcado por cambios y desafíos. Asimismo, los autores analizan la intersección entre el liderazgo del director y su papel en dicho colegiado, explorando cómo estas decisiones impactan el funcionamiento diario y el ambiente educativo, influyendo en el futuro del estudiantado. De igual forma, dicho estudio busca entender la capacidad del director para liderar discusiones constructivas, fomentar la participación y tomar decisiones que promuevan la eficiencia administrativa y el bienestar de la comunidad educativa. Finalmente, se presentan hallazgos significativos recopilados a través de los instrumentos empleados, que ubican al director como propiciador de ambientes democráticos a causa de la posición que adopta ante las opiniones del CDE. También, el estudio refleja la claridad y transparencia de su gestión favoreciendo la ejecución de actividades dentro de los centros educativos.

Palabras claves: Toma de decisiones, gestión, liderazgo, ambiente educativo, ambiente democrático, CDE.

INTRODUCCIÓN

En el complejo entramado del sistema educativo, el rol del director o la directora de una institución escolar se presenta como una figura fundamental. Su influencia no solo se limita a la gestión académica y administrativa de la escuela, sino que se extiende a su participación como presidente del Consejo Directivo Escolar, un órgano clave en el proceso de toma de decisiones. Esta investigación se adentra en las complejidades de esta doble responsabilidad, investigando de qué manera la gestión del director o la directora como líder del Consejo Directivo Escolar incide en las decisiones administrativas de los centros escolares.

En la última década, el contexto educativo ha enfrentado cambios significativos y desafíos diversos. Las demandas de una educación más inclusiva, equitativa y de calidad han puesto a prueba la capacidad de adaptación de las instituciones. En este escenario, la efectividad de la gestión administrativa se erige como un pilar fundamental para el éxito educativo. La intersección entre el liderazgo del director o la directora y su papel en el Consejo Directivo Escolar emerge como un terreno fértil para la investigación, que permite explorar cómo las decisiones administrativas se gestan, se debaten y se implementan en este espacio colegiado.

La toma de decisiones administrativas en los centros escolares no solo determina el funcionamiento diario de la institución, sino que también modela el ambiente educativo y, por ende, el futuro de los estudiantes. Por tanto, comprender las dinámicas y los procesos que influyen en estas decisiones es crucial para optimizar la calidad educativa y asegurar un aprendizaje significativo para todos los estudiantes.

Este estudio se introduce en un análisis profundo de la gestión del director o la directora como presidente del Consejo Directivo Escolar, examinando su capacidad para liderar discusiones constructivas, fomentar la participación activa de los miembros del consejo y tomar

decisiones que promuevan la eficiencia administrativa y el bienestar de la comunidad educativa.

En última instancia, esta investigación no solo pretende proporcionar una visión detallada sobre el tema, sino también ofrecer conclusiones y recomendaciones prácticas, para mejorar la gestión escolar y fortalecer la toma de decisiones administrativas en los contextos educativos.

En un mundo en constante evolución, donde la educación sigue siendo el pilar de la sociedad, entender y mejorar la gestión del director como presidente del Consejo Directivo Escolar se convierte en una misión crucial para la construcción de un futuro educativo sólido.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

El Consejo Directivo Escolar (en adelante CDE) es un organismo colegiado y representativo, que rige el quehacer en las instituciones escolares estatales, con el objeto de planificar, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar los recursos asignados para mejorar los servicios en dichas entidades. El mismo está integrado por ocho miembros de la comunidad educativa, quienes son elegidos en asamblea general y por votación secreta, los cuales permanecen en sus funciones por un periodo de dos años. El trabajo articulado y bien organizado de cada integrante, es vital para el funcionamiento efectivo y el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución. Basados en lo anterior y en las vivencias al interior de los mismos, se considera que la gestión del director/a como presidente del CDE es de suma importancia para el óptimo desarrollo de los diversos procesos institucionales, puesto que representa uno de los pilares fundamentales para la eficiencia en cualquier institución educativa. Su estrecha conexión con el liderazgo resulta crucial para el desarrollo integral, influyendo en los procesos de aprendizaje, en el bienestar de los docentes, en el diseño curricular, en la calidad de los contenidos educativos y en la gestión de capacitación de los miembros del CDE, asegurando que estén debidamente preparados para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Al enfocarse en estos aspectos, se consigue un ambiente propicio para el avance y dado que el director o la directora representa a la institución en el CDE, debe asegurarse que las decisiones tomadas por el consejo presenten interrelación con la visión, metas y necesidades específicas del centro escolar.

Como líder, el director o la directora desempeña un rol central en coordinar y facilitar las actividades del CDE, colaborar estrechamente con sus miembros en la planificación estratégica, la organización eficiente de recursos, la ejecución de iniciativas y la supervisión de

los resultados obtenidos. Además, la comunicación efectiva entre el director o la directora y el CDE es esencial para asegurar que las acciones planificadas y los recursos asignados se utilicen de manera transparente y efectiva. Por tal motivo, existe la necesidad real de un director o una directora que evite las arbitrariedades, decisiones autoritarias y la malversación de fondos; es decir que lidere al CDE hacia el logro de objetivos y al alcance de metas en cada uno de los centros escolares, promoviendo el consenso y las discusiones dialogadas en un ambiente democrático, donde cada uno de sus integrantes tenga voz y voto.

En suma, la educación actual requiere un liderazgo comprometido con el progreso, la transparencia y la empatía con la comunidad educativa.

1.2 Enunciado del Problema

¿En qué medida la gestión del director o la directora como presidente del CDE incide en la toma de decisiones administrativas a favor de los Centros Escolares: “Roque Dalton”, distrito de Aguilares, municipio de San Salvador Norte, “Colonia Los Alpes”, distrito Soyapango, municipio de San Salvador Este, y “Caserío La Torerona”, distrito de Nueva Concepción, municipio de Chalatenango Centro?

1.3 Justificación.

La presente investigación se enfoca en el ámbito educativo, específicamente en el análisis de la gestión del director o directora como presidente del CDE en la toma de decisiones de los centros escolares “Roque Dalton”, distrito de Aguilares, municipio de San Salvador Norte, “Colonia Los Alpes”, distrito de Soyapango, municipio de San Salvador Este, y “Caserío La Torerona”, distrito de Nueva Concepción, municipio de Chalatenango Centro.

El propósito central de esta investigación es comprender el grado de involucramiento del director o la directora del centro escolar dentro del CDE en la gestión del mismo, y el efecto que tiene en la comunidad educativa las decisiones que él o ella tome junto a su equipo de

trabajo, mismas que buscan el logro de objetivos y metas mediante el involucramiento activo de esa comunidad educativa.

Por ello, en el rol del director o directora, como presidente del CDE, es imperante que adopte con responsabilidad sus funciones, a saber: planificar actividades y velar junto con los demás miembros, que los recursos con que se cuenta en la institución sean bien aprovechados y esto ayude a fortalecer los procesos administrativos con éxito. De igual forma, como líder debe velar por la integración y buen funcionamiento de todos los miembros del CDE; de lo contrario, si el presidente no está realizando sus funciones como indica la Ley de la Carrera Docente y su reglamento, coordinando el uso eficiente de los recursos financieros, materiales y logísticos de cada uno de los centros educativos representados en esta investigación y cualquier otra en las mismas condiciones, podrían experimentar consecuencias nada favorables para ellas.

En su efecto, el estudio de la gestión del director o directora dentro del CDE es de suma importancia; ya que muchas veces, por la mala gestión que se da en las instituciones por parte del director o directora, no prosperan ni en lo académico y mucho menos en su infraestructura, afectando así a la comunidad educativa en general.

Esta investigación se desarrolla, por considerarse que ha sido un tema poco abordado, pero de mucha relevancia en la práctica diaria de los centros escolares. Sin embargo, dada la reticencia de los centros educativos al abordarlo, la investigación se vuelve aún más significativa, ya que busca dar claridad sobre la gestión del director dentro de las instituciones.

En términos metodológicos, esta investigación adopta un enfoque descriptivo, pues se busca brindar una representación precisa y detallada de los hechos observados, sin tratar de establecer relaciones de causa y efecto. La investigación se orientó a determinar la influencia que ejerce el director o directora como presidente del CDE en la toma de decisiones

administrativas, con el fin último de beneficiar a las instituciones educativas objeto de estudio. Esta investigación tiene un propósito claro y relevante, abordando un tema poco explorado para contribuir al mejoramiento continuo del ámbito educativo.

1.4 Alcances y Delimitaciones.

1.4.1 Alcances.

- El presente proyecto, establece la posición del director o directora ante las opiniones emitidas por los miembros del CDE para propiciar ambientes democráticos al interior de los Centros Escolares “Roque Dalton”, distrito de Aguilares, municipio de San Salvador Norte, “Colonia Los Alpes”, distrito de Soyapango, municipio de San Salvador Este, y “Caserío La Torerona”, distrito de Nueva Concepción, municipio de Chalatenango Centro.

- Proporciona una visión detallada y específica sobre cómo la claridad y transparencia en el manejo de recursos financieros, físicos y materiales por parte del director o la directora pueden influir positivamente en la ejecución efectiva de actividades que favorezcan al centro educativo.

- Constata el seguimiento que el director o directora realiza de los acuerdos tomados en el CDE para el cumplimiento de las tareas asignadas.

1.4.2 Delimitaciones

1.4.2.1 Delimitación espacial

La investigación se realizó en las siguientes instituciones educativas: Centro Escolar Roque Dalton, ubicado en el distrito de Aguilares, municipio de San Salvador Norte; Centro Escolar Colonia Los Alpes, distrito de Soyapango, municipio de San Salvador Este y Centro

Escolar Caserío La Torerona, distrito de Nueva Concepción, municipio de Chalatenango Centro.

1.4.2.2 Delimitación Temporal

La investigación fue realizada de mayo a noviembre del año en curso.

1.4.2.3 Delimitación social

El grupo social objeto de estudio son los miembros integrantes del Consejo Directivo Escolar detallados a continuación: El director o directora del Centro Educativo, quien es el Presidente y representante legal del Consejo Directivo Escolar; padres/madres de familia en los cargos de: Tesorero del Consejo Directivo Escolar y Concejales; maestros, uno de ellos que es el Secretario y el otro Concejal propietario que es el docente con firma autorizada; miembros del consejo de estudiantes, de 12 años cumplidos o más.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Determinar cuál es el rol del director en la toma de decisiones administrativas en beneficio de la comunidad educativa en los Centros Escolares: “Roque Dalton”, distrito de Aguilares, municipio de San Salvador Norte; “Colonia Los Alpes”, distrito de Soyapango, municipio de San Salvador Este y “Caserío La Torerona”, distrito de Nueva Concepción, municipio de Chalatenango Centro.

1.5.2. Objetivos específicos

- Establecer la posición del director o directora ante las opiniones emitidas por los miembros del CDE para propiciar ambientes democráticos al interior del mismo.

- Verificar la claridad y transparencia en el manejo de los recursos financieros, físicos y materiales por parte del director o directora para la ejecución efectiva de actividades del centro educativo.
- Constatar el seguimiento que realiza el director o directora de los acuerdos tomados en el CDE para el cumplimiento de las tareas asignadas.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

La gestión del director o directora como presidente del Consejo Directivo Escolar incide en la toma de decisiones administrativas de los Centros Escolares: “Roque Dalton”, distrito de Aguilares, municipio de San Salvador Norte; “Colonia Los Alpes”, distrito de Soyapango, municipio de San Salvador Este y “Caserío La Torerona”, distrito de Nueva Concepción, municipio de Chalatenango Centro.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- El director o directora adopta una posición favorable ante las opiniones emitidas por los miembros del CDE, propiciando ambientes democráticos al interior del mismo.
- La claridad y transparencia en el manejo de los recursos financieros, físicos y materiales por parte del director o directora favorece la ejecución de actividades dentro del centro educativo.
- El seguimiento que el director o directora realiza de los acuerdos tomados en el CDE evidencia el cumplimiento de las tareas asignadas.

1.6.3 Hipótesis Estadísticas

H0: El director o directora no adopta una posición favorable ante las opiniones emitidas por los miembros del CDE en un porcentaje menor al 70%, impidiendo ambientes democráticos al interior del mismo.

$$H_0: R < 70\%$$

H1: El 70% de las veces o más, el director o directora adopta una posición favorable ante las opiniones emitidas por los miembros del CDE, propiciando ambientes democráticos al interior del mismo.

$$H_1: R \geq 70\%$$

H0: La claridad y transparencia en el manejo de los recursos financieros, físicos y materiales por parte del director o directora no favorece en un 70% la ejecución de actividades dentro del centro educativo.

$$H_0: R < 70\%$$

H1: La claridad y transparencia en el manejo de los recursos financieros, físicos y materiales por parte del director o directora favorece en un 70% o más a la ejecución de actividades dentro del centro educativo.

$$H_1: R \geq 70\%$$

H0: El seguimiento que el director o directora realiza de los acuerdos tomados en el CDE no evidencian en un 70% el cumplimiento de las tareas asignadas.

$$H_0: R < 70\%$$

H1: El seguimiento que el director o directora realiza de los acuerdos tomados en el CDE evidencia en un 70% o más el cumplimiento de las tareas asignadas.

$$H_1: R \geq 70\%$$

1.7. Matriz de Operacionalización de las Variables.

TABLA # 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| Hipótesis general: La gestión del director o directora como presidente del Consejo Directivo Escolar incide en la toma de decisiones administrativas a favor de los Centros Escolares: “Roque Dalton”, distrito de Aguilares, municipio de San Salvador Norte; “Colonia Los Alpes”, distrito de Soyapango, municipio de San Salvador Este y “Caserío La Torerona”, distrito de Nueva Concepción, municipio de Chalatenango Centro. | | | | |
|--|--|---|---|---|
| Hipótesis Específicas | Variables | Definición operativa de la variable | Indicadores | Preguntas |
| El director o directora adopta una posición favorable ante las opiniones emitidas por los miembros del CDE, propiciando ambientes democráticos al interior del mismo. | V.I. Posición favorable del director o directora, ante las opiniones emitidas por los miembros del CDE relacionadas con las decisiones administrativas | Actitud empática ante la diversidad de opiniones emitidas por los miembros del CDE. | Reuniones ordinarias y extraordinarias del CDE. Decisiones encaminadas a la planificación anual. Propuesta de ideas Toma de decisiones. Acuerdos tomados en reuniones | ¿Programa el director o la directora reuniones periódicas con el CDE? ¿Convoca el director o la directora oportunamente a las reuniones periódicas o extraordinarias a los miembros del CDE? ¿Promueve el director o la directora la toma de decisiones relacionadas con la planificación anual en conjunto con el CDE? ¿Muestra el director o la directora apertura ante las sugerencias y opiniones del equipo escolar? ¿Quedan plasmados todos los acuerdos tomados como CDE en el libro de actas? |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | <p>V.D Ambientes democráticos al interior del mismo.</p> | <p>Establecimiento de espacios participativos en los cuales son valorados los juicios que los diferentes miembros del CDE emiten acerca de los temas que se tratan en reuniones.</p> | <p>Reuniones fraternas</p> <p>Inclusión de ideas.</p> <p>Colaboración efectiva.</p> <p>Funciones</p> <p>Cumplimiento de normas</p> | <p>¿Considera que el director o la directora preside con respeto y fraternidad las reuniones del CDE?</p> <p>¿Genera el director o la directora espacios para que los miembros del CDE expresen sus opiniones e inquietudes de manera abierta?</p> <p>El director o la directora y el CDE trabajan armónicamente para enfrentar desafíos y resolver problemas en el centro educativo.</p> <p>¿Cree que al desempeñar un cargo como miembro del CDE se hace consciente de las funciones que le corresponde desempeñar?</p> <p>¿Considera usted que al momento de seleccionar a los nuevos miembros que integrarán el CDE, se toman en cuenta las especificaciones descritas en el reglamento de la ley de la carrera docente?</p> |
|--|---|--|--|--|

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| <p>La claridad y transparencia en el manejo de los recursos financieros, físicos y materiales por parte del director o directora favorece la ejecución de actividades dentro del centro educativo</p> | <p>V.I Claridad y transparencia del director o directora en el manejo de los recursos financieros, físicos y materiales.</p> | <p>El director debe orientar la labor institucional. (Calderón Sol & Gallardo de Cano, 1996) El director o la directora debe procurar liderar la planificación adecuada y oportuna de todos los recursos, así como la ejecución de la misma, en pro del mejoramiento en la calidad educativa de su centro escolar.</p> | <p>Administración de fondos.</p> <p>Contratación de CDE</p> <p>Presentación de informes financieros.</p> <p>Implementación de proyectos</p> | <p>Según su experiencia, ¿Los fondos provenientes de otros ingresos como tienda escolar, donaciones, etc. son administrados exclusivamente por el CDE?</p> <p>¿Se les notifica cuando el Ministerio de Educación deposita los bonos correspondientes al centro escolar y en qué se invierte?</p> <p>¿Participan todos los miembros del CDE en la reunión para seleccionar a maestros interinos según la necesidad del centro educativo?</p> <p>¿Tienen acceso los miembros del CDE a la documentación sobre el uso de los recursos financieros?</p> <p>¿Colaboran todos los miembros del CDE en la elaboración de proyectos escolares?</p> <p>¿Considera que las decisiones en la administración de los recursos se toman democráticamente?</p> |
|---|---|--|---|---|

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | V.D Ejecución de actividades dentro del centro educativo | Es atribución del presidente del CDE coordinar la utilización eficiente de los recursos financieros, físicos y materiales. | Realización de actividades anuales. Comunidad educativa involucrada en actividades Participación activa del CDE Planificación de presupuesto para desarrollo de actividades. Uso de recursos | ¿Estima usted que las actividades que realiza el CDE se desarrollan de manera organizada? ¿Se involucra a la comunidad educativa en el desarrollo de las diferentes actividades programadas? ¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo funcionan de manera efectiva? ¿Considera que el CDE participa activamente en la ejecución de las actividades escolares? ¿El presupuesto para las actividades educativas se planifica y distribuye de forma efectiva? ¿Cree usted que el director o la directora junto con el CDE actúan con integridad y transparencia en la gestión de recursos y fondos escolares? |
| El seguimiento que el director o directora realiza de los acuerdos tomados en el CDE evidencian el cumplimiento de | V.I Seguimiento que el director o directora realiza de los acuerdos | Observación minuciosa de la ejecución de los convenios acordados en el CDE. | Verificación de acuerdos. | ¿Considera que el director o la directora da seguimiento a los acuerdos tomados como CDE? |

| | | | | |
|-----------------------|---|-----------------------------------|--|---|
| las tareas asignadas. | tomados en el CDE | | Progreso de consensos. | ¿Les informa el director o la directora acerca del progreso de los acuerdos tomados como CDE? |
| | V.D Cumplimiento de las tareas asignadas. | Control de las tareas proyectadas | Cronograma de actividades Compromiso colectivo. | ¿Cree que se cumplen los cronogramas de actividades según lo planeado? ¿Muestran los miembros del CDE un compromiso colectivo con el éxito y la mejora del centro escolar? |

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

A lo largo de la historia de El Salvador, la educación ha experimentado transformaciones significativas impulsadas por diversas reformas destinadas a mejorar sus fundamentos. Estos cambios han dado lugar a la creación de nuevos paradigmas educativos, con el propósito fundamental de alcanzar la plenitud integral de la persona como objetivo central de la formación académica. No obstante, este camino hacia la excelencia educativa ha sido un proceso prolongado y desafiante. En este contexto, resulta imperativo explorar los antecedentes de la investigación. Es así como se hace alusión a tesis de alcance tanto nacional e internacional centradas en la exploración de la labor administrativa del director o la directora y a su función como presidente del CDE, por considerarse un tema de gran importancia y propicio para la realización de investigaciones actuales y futuras.

Nacionales:

Primeramente, en la tesis denominada “Funciones del Consejo Directivo Escolar (CDE) y su impacto en la administración de tres centros educativos ubicados en el Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad. Los centros objeto de estudio fueron el Centro Escolar Margarita Durán, el Centro Escolar Daniel Hernández y el Centro Escolar Jardines de La Sabana”, (Bueno Rivas et al., 2022); se identificaron las responsabilidades específicas del CDE en cada centro educativo y se evaluó cómo estas funciones influyeron en la gestión administrativa de las instituciones durante el año 2020. Sus conclusiones resaltaron la importancia de una colaboración efectiva entre los miembros del CDE y su capacidad para adaptarse a los desafíos cambiantes del entorno educativo. Se evidencia que un CDE comprometido y bien estructurado contribuye significativamente a la eficiencia operativa, la

toma de decisiones estratégicas y la implementación exitosa de políticas educativas. Asimismo, proporciona una comprensión clara de cómo las funciones del CDE impactan directamente en la administración de los centros escolares en Santa Tecla, subrayando la necesidad de un liderazgo sólido y una participación activa para garantizar el éxito y el desarrollo continuo de las instituciones educativas en la región.

Otra de las investigaciones desarrolladas por estudiantes de la Universidad de El Salvador en el 2020, se enfocó en examinar la participación del Consejo Directivo Escolar (CDE) en los procesos administrativos de tres instituciones educativas en Santiago Texacuangos: el Centro Escolar Camilo Campos, el Centro Escolar José Mariano Calderón y el Instituto Nacional de Santiago Texacuangos, ubicados en el Municipio de Santiago Texacuangos, Departamento de San Salvador. (GARCÍA et al., n. d.)

A través de un análisis detallado, se reveló que todos los miembros del CDE, incluyendo el presidente, participaron activamente en cada proceso administrativo, desempeñando funciones específicas según sus responsabilidades designadas. La colaboración efectiva entre los miembros del CDE se destacó como un elemento crucial para el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas.

Las conclusiones de la tesis desvelan la importancia de la participación integral del CDE en los procesos administrativos, subrayando su contribución esencial para garantizar la coherencia y eficacia en la gestión educativa. Se evidencia que la coordinación entre los miembros del CDE y su compromiso con las responsabilidades asignadas, impactan directamente en el éxito de las instituciones educativas en Santiago Texacuangos.

Este estudio proporciona una perspectiva clara sobre cómo el Consejo Directivo Escolar desempeña un papel fundamental en la administración educativa, resaltando la necesidad de

una participación activa y coordinada para asegurar el cumplimiento de los objetivos educativos en la región.

Por otro lado, el estudio que hace referencia a la "Incidencia del liderazgo del director y su relación con la participación efectiva en los CDE de cuatro centros educativos del municipio de Santa María Ostuma, departamento de La Paz"; involucró a directores, docentes, estudiantes y padres de familia, recopiló datos a través de una encuesta digital dirigida al CDE, utilizando Google Forms debido a la pandemia COVID-19. Las principales conclusiones destacan que un liderazgo efectivo del director contribuye significativamente a la participación efectiva y al buen funcionamiento de los CDE. Se subraya la importancia de aplicar un perfil adecuado del director para lograr una mayor incidencia. Además, se resalta la efectividad de los mecanismos implementados por los directores para fomentar la participación, generando resultados positivos para el bienestar de la comunidad educativa. La investigación también evidencia que los directores desempeñan un papel clave en la toma de decisiones democráticas, colaborando con los CDE para abordar necesidades y motivar acciones frente a los desafíos en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Se destaca el trabajo en equipo entre los directores y los CDE para gestionar proyectos y satisfacer las necesidades de la comunidad educativa en los centros escolares investigados (García et al., 2021).

Con referencia al estudio de la tesis "Factores Financieros que inciden en la Gestión Administrativa de los Centros Escolares: Tomás Medina, colonia San Luis y Católico María Consoladora del Carpinello, municipio de Santa Ana, departamento de Santa Ana", se profundizó en los aspectos económicos que impactan directamente en la operación y calidad de estos centros educativos.

Se identifican diversos factores financieros que inciden en la gestión administrativa, tales como asignación presupuestaria, gestión de recursos y financiamiento externo. Las

conclusiones resaltan la importancia crítica de la planificación financiera y la asignación eficiente de recursos para mantener y mejorar la calidad educativa.

El estudio también subrayó la necesidad de estrategias innovadoras para asegurar recursos financieros adecuados, así como una administración transparente y responsable de los fondos disponibles. Se concluyó que los centros educativos que implementan prácticas financieras sólidas son más capaces de enfrentar desafíos y ofrecer una educación de calidad.

En resumen, la tesis proporciona una visión integral de los factores financieros que influyen en la gestión administrativa de los centros escolares en Santa Ana, destacando la importancia de estrategias financieras efectivas para garantizar el éxito y desarrollo continuo de la educación en la región.

Internacionales

La investigación sobre "La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas", (Miranda Beltrán, 2016) revela conclusiones fundamentales. Los directivos docentes de las escuelas públicas en Bogotá han construido el concepto de gestión directiva a partir de sus propias comprensiones. Se destaca que la gestión directiva se percibe como un proceso complejo que involucra no solo aspectos administrativos, sino también dimensiones pedagógicas y de liderazgo. Además, se observa que los directivos dan importancia a la participación y comunicación efectiva con los diferentes actores educativos. La investigación resalta la necesidad de comprender la gestión directiva desde una perspectiva integral y contextualizada, reconociendo la diversidad de roles y responsabilidades que los directivos asumen en el contexto de las escuelas públicas en Bogotá.

Con respecto a la investigación "Liderazgo del Director y su influencia en la calidad educativa de la institución educativa El Dorado" de la Universidad Metropolitana de

Educación, Ciencia y Tecnología en Panamá, concluye que el liderazgo del director tiene un impacto significativo en la calidad educativa de la institución. Se subraya la importancia del rol del director como catalizador para mejorar los estándares educativos, evidenciando su capacidad para influir en el desempeño de los docentes y el rendimiento académico de los estudiantes. Los hallazgos reflejan la necesidad de promover un liderazgo efectivo que fomente un ambiente educativo positivo, estimule la innovación pedagógica y fortalezca la colaboración dentro de la comunidad escolar. En resumen, la investigación sugiere que un liderazgo directivo sólido es crucial para alcanzar y mantener altos niveles de calidad educativa en la institución educativa El Dorado. (Patermina, 2021)

Marco Histórico de los CDE en El Salvador

La educación en El Salvador se ha visto marcada por las distintas reformas que se han aplicado con el fin de abordar la evolución de la participación comunitaria en la educación en El Salvador, centrándose en la creación y desarrollo de los CDE. Una de las iniciativas se remonta a la década de los años 90, cuando el país buscaba mejorar la calidad y equidad educativa, destacando el programa "Educación con Participación de la Comunidad" (EDUCO). Financiado por la Agencia de Cooperación Internacional de Suecia, EDUCO descentralizó la educación, empoderando a comunidades locales y creando Comités Escolares de Desarrollo (CODES).

La investigación resalta que EDUCO permitió a las comunidades tener control sobre los recursos destinados a mejorar las escuelas, administrados por los CODES. Aunque enfrentó desafíos de sostenibilidad, su legado perdura en la valoración de la participación comunitaria en la gestión escolar.

Otra iniciativa relevante fue el Proyecto Solidificación del Alcance de la Educación Básica (SABE), impulsado en los años 90. SABE buscaba fortalecer la educación básica,

especialmente en áreas rurales, promoviendo la participación comunitaria. Se enfocó en la capacitación docente y mejoramiento de infraestructuras escolares.

El énfasis en la participación comunitaria se consolidó con leyes educativas en los 90, destacando la Ley General de Educación, que fortaleció los CDE como instancias participativas. Estas leyes formaron parte del Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005, diseñado con consulta ciudadana para abordar desafíos educativos integrales.

La consulta ciudadana fue clave en identificar necesidades específicas y retos educativos, llevando a la creación y empoderamiento de los CDE como espacios de diálogo y toma de decisiones colegiadas.

En conclusión, la participación comunitaria en la gestión escolar, impulsada por programas como EDUCO, SABE, y respaldada por leyes educativas y consultas ciudadanas, ha sido fundamental para mejorar la calidad y equidad educativa en El Salvador.

2.2 Gestión escolar y su importancia en la toma de decisiones.

2.2.1 Gestión escolar

Diversos autores han redefinido el concepto de gestión escolar, coincidiendo que dicho término hace alusión al gobierno del centro escolar, la participación de los diversos sectores inmersos en el proceso educativo en la toma de decisiones y las acciones encaminadas a favorecer a los estudiantes como actores principales del proceso educativo (Cantero y Celman, 1999).

Lo anterior hace referencia a la gestión escolar como el gobierno o administración de la escuela en su conjunto. Esto implica la forma en la cual se toman decisiones y se llevan a cabo las diferentes actividades dentro de la institución. Además, se destaca la importancia de

la participación de los diversos sectores involucrados en el proceso educativo; significando que no solo los directivos y maestros tienen un papel en la gestión escolar, sino también los estudiantes, padres de familia, personal de apoyo y otros miembros de la comunidad educativa. Todos ellos deben tener la oportunidad de participar en la toma de decisiones y contribuir a mejorar la calidad educativa. Finalmente, se menciona que las acciones y decisiones en la gestión escolar deben estar dirigidas a favorecer el aprendizaje, bienestar y desarrollo integral del estudiantado.

En dicho contexto, se hace necesario especificar las diferentes áreas que se deben gestionar con base a las normativas propuestas por el Ministerio de Educación, encaminadas a orientar el accionar del centro educativo. La mismas están contenidas en leyes, reglamentos y documentos normativos que deben ser conocidos, internalizados y llevados a la práctica por el director o la directora y por los miembros de la comunidad educativa. Algunas de esas áreas se describen en la siguiente tabla.

TABLA # 2

Áreas de Gestión

| Proceso de gestión institucional | Proceso de gestión pedagógica: | Proceso de evaluación pedagógica: |
|---|--------------------------------|---|
| Creación y ampliación de servicios educativos | Planes y programas de estudio | Evaluación institucional |
| Legalización y funcionamiento de los organismos de administración escolar | Evaluación del aprendizaje | Evaluación del desempeño docente y administrativo |
| Organización y administración de recursos humanos. | Actividades extracurriculares | |
| Organización y administración de recursos financieros | Prácticas pedagógicas | |
| Organización y administración de recursos materiales | Desarrollo profesional docente | |
| Organización y funcionamiento institucional | Ambiente educativo | |
| Convivencia escolar | | |

2.2.2 Toma de decisiones

La toma de decisiones por parte de un director o directora en un centro escolar es un proceso fundamental que influye directamente en la calidad de la gestión educativa. A continuación, se destacan algunos aspectos claves para realizar una buena gestión mediante la toma de decisiones eficaz:

Visión y Misión Institucional: El director o directora debe tener una clara comprensión de la visión y misión de la institución educativa. Las decisiones deben alinearse con estos principios rectores para garantizar coherencia y dirección en todas las acciones.

Análisis de datos: La toma de decisiones se basa en el análisis de datos. Los directores deben recopilar y analizar información relevante, como resultados académicos, tasas de asistencia y retroalimentación de los estudiantes, padres y docentes. Esto permite identificar áreas de mejora y fortaleza.

Involucramiento de la Comunidad Educativa: La participación activa de los docentes, estudiantes y padres en el proceso de toma de decisiones es esencial. Esto promueve la transparencia, la colaboración y el sentido de pertenencia, lo que contribuye a una gestión más efectiva.

Planificación Estratégica: El director o directora debe desarrollar y seguir un plan estratégico a largo plazo. Esto implica establecer metas y objetivos claros, así como identificar las acciones necesarias para alcanzarlos. La toma de decisiones debe estar alineada con este marco estratégico contemplado en el PEI.

Desarrollo Profesional del Personal: Las decisiones relacionadas con la formación y desarrollo del personal docente son cruciales. Proporcionar oportunidades de capacitación

continua y fomentar un ambiente de aprendizaje profesional que contribuya a la mejora constante de la calidad educativa.

Gestión de Recursos: La asignación eficiente de recursos, ya sean financieros, humanos o materiales, es esencial. El director o directora debe tomar decisiones equitativas y efectivas para maximizar el impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes.

Resolución de Problemas: Enfrentar desafíos y resolver problemas de manera proactiva es parte integral de la toma de decisiones. El director o directora debe ser capaz de identificar obstáculos, analizar soluciones y tomar decisiones oportunas para superar los desafíos.

Comunicación efectiva: La comunicación clara y abierta es fundamental. El director o directora debe comunicar sus decisiones de manera efectiva, explicando los razonamientos detrás de ellas y proporcionando información relevante a todas las partes interesadas.

2.3 Los CDE, funciones del Director

2.3.1 ¿Qué son los CDE?

Con base al Art. 48 del Reglamento de la Ley de La Carrera Docente (RLCD), podemos definir el CDE como una organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra al Director, a representantes de los educadores, de los padres de familia y de los alumnos, para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos (MINED, 2006).

2.3.2. Roles y funciones del Director

2.3.2.1 Roles

El director es el principal responsable de la gestión escolar, que debe cumplir un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. Para realizar cada uno de estos procesos, necesita desarrollar roles, a través de los cuales ejecuta funciones que le permiten el progreso de la institución. Entre los roles que adopta se encuentran:

1. 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 MINEDUCYT ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad 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 Estado y a los acuerdos de su comunidad educativa. El director es el enlace que tiene la comunidad con el MINEDUCYT y viceversa, no se puede desarrollar un proyecto educativo exitoso si este no parte de las condiciones ambientales tanto naturales como sociales.

2. Líder motivador y negociador: Guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto del 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 los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias.

3. Gestor de recursos: Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. Y al no tenerlo a tiempo tiene la obligación de

solicitar los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONG, otros; siendo que la escuela necesita un director que se movilice en busca de los recursos humanos, materiales o financieros para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje. Si el director también se focaliza en proveer a los docentes materiales físicos, tecnológicos y de actualización pedagógica, el docente se dedicaría al aprovechamiento de estos, en beneficio del estudiantado.

4. Organizador y planificador de acciones: 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. Se convierte en el motor que impulsa la elaboración, revisión e implementación del PEI y PEA, a través de la distribución de procesos, tareas y asignación de responsabilidades.

5. 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; analiza los resultados, comparándolos con los objetivos previstos. Asimismo, da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades, entre otros.

6. Dinamizador de la información: Registra correctamente la información, utilizando los medios y procedimientos formales, de manera que esta contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas en beneficio de los aprendizajes del estudiantado.

7. Administrador: Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula, asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventario, 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.

8. 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 estrés, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la autoformación.

Así también el mismo documento señala los roles que debe cumplir como líder pedagógico:

Gestor/a del currículo. Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando 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.

Monitor de indicadores educativos: debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores, procurando mejorar el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

La forma en que cada director desempeñe este conjunto de roles va a determinar su calidad y su estilo de trabajo. Además de someterse a juicios de valor de la comunidad educativa, los cuales pueden ser positivos o negativos, dependiendo de su buen o mal desempeño. Por tanto, el concepto de gestión educativa no es sinónimo de la administración educativa, aunque dentro de la gestión existe la administración como una de las dimensiones que articulan en esta misma. La organización educativa es junto con la cultura escolar consecuencia de la gestión. Comprender la vida de la escuela supone un propósito diferente y

con mayor complejidad que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz. (Avelino et al., 2020)

2.3.2.2 Funciones

2.3.2.2.1 Como director

De igual forma, el director debe cumplir con determinadas funciones establecidas en el art. 36 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente detalladas a continuación:

- a) Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento;
- b) Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido;
- c) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo;
- d) Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria;
- e) Organizar la matrícula escolar,
- f) Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución;
- g) Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes;
- h) Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares;
- i) Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores;

- j) Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación;
 - k) Velar por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas;
 - l) Sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica;
- ll) Investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema;
- m) Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados por los estudiantes, padres o encargados;
 - n) Entregar conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de cesar en sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo;
 - o) Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar.
 - p) Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla.
 - q) Organizar en forma participativa el horario general de clases de la institución;
 - r) Velar por la conservación del Registro Académico de los alumnos y exalumnos de la institución;
 - s) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que, sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos;
 - t) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores;

- u) Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia;
- v) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones;
- w) Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos;
- x) Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que en ausencia coincidente del Director y el Subdirector, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa;
- y) Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores; y
- z) Elaborar junto con el subdirector el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.

2.3.2.2. Como presidente del CDE

Los miembros del CDE deben cumplir con compromisos que están reglamentadas dentro de La Normativa y Procedimientos de los Centros Educativos. En el caso particular del director como presidente del CDE y con base al artículo 61 del Reglamento de la Ley de la Carrera Docente, están distribuidas de la siguiente manera:

1. Gestionar por medio de la Dirección Departamental de Educación, la personalidad jurídica del Consejo ante el Ministerio.
2. Representar legalmente al Consejo.
3. Preparar una agenda escrita, incluyendo fecha, hora y temas a discutir, siendo distribuida en un periodo no menor de ocho días, salvo en reuniones de carácter urgente.

4. Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias y notificar a los miembros de cualesquiera cambios en las diferentes reuniones programadas regularmente.
5. Presidir las reuniones del Consejo, de acuerdo con los procedimientos establecidos, observando normas de respeto y confraternidad.
6. Dar seguimiento y cumplimiento a los acuerdos tomados y tareas asignadas en el Consejo.
7. Firmar los documentos necesarios después de que hayan sido aprobados.
8. Promover la participación activa de los miembros del Consejo y otros en las reuniones de trabajo.
9. Moderar el desarrollo de las reuniones de tal manera que facilite la discusión y la toma de decisiones.
10. Responder solidariamente del manejo de fondos asignados al centro educativo.
11. Coordinar la utilización eficiente de los recursos financieros, físicos y materiales.
12. Asistir puntualmente a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo.

Por otro lado, el Reglamento para la Creación, Organización y Funcionamiento de los Comités Escolares y Otros Organismos de Administración Escolar, en el Art. 15 instaure las siguientes atribuciones para el presidente:

- a) Representar legalmente al organismo y presidir las sesiones del mismo;
- b) Autorizar con su firma todo pago que deba efectuar el Tesorero, o quien haga sus veces, así como los documentos del Organismo;
- c) Velar por que se cumplan los acuerdos tomados por el Organismo;
- d) Coordinar las actividades que realice el Organismo;

- e) Presentar con el tesorero los informes técnicos y financieros que requiera el Ministerio de Educación;
- f) Rendir informe de las actividades desarrolladas a: maestros, padres de familia y alumnos; y
- g) Las demás que le asigne el Organismo.

2.3.3 El rol del director en la construcción de ambientes democráticos.

Los ambientes democráticos son fundamentales para la construcción de sociedades justas, equitativas y comprometidas con el bienestar común. Para Habermas, 1991, los ambientes democráticos se fundamentan en la comunicación racional y el diálogo público.

Estos entornos se caracterizan por la búsqueda del entendimiento y el consenso a través de la argumentación y la deliberación. La inclusión de todas las voces y perspectivas es fundamental para la toma de decisiones legítimas y justas. En estos ambientes el director o directora debe buscar alcanzar un entendimiento común y llegar a consensos a través de la deliberación. Esto también implica que los diferentes actores involucrados en la toma de decisiones se comprometen a escuchar y considerar las perspectivas de los demás, presentar argumentos razonados y debatir de manera respetuosa. La inclusión de todas las voces y perspectivas es un aspecto esencial en estos entornos democráticos. Significa que el director o directora debe buscar garantizar la participación de todos los individuos y grupos relevantes, sin importar su posición social, género, raza, orientación sexual u otras características. Cada voz tiene la oportunidad de expresarse y contribuir al proceso de toma de decisiones. Al considerar y evaluar diferentes puntos de vista, se amplía la base de conocimiento y se evita la dominación de intereses particulares. Además, cuando el director o directora toma en cuenta la inclusión, fomenta un sentido de pertenencia y empoderamiento en los miembros de la comunidad, ya que se sienten escuchados y valorados.

Lambert, 2016, destaca que los ambientes democráticos en el CDE fomentan la distribución equitativa del poder y la responsabilidad compartida. La participación activa de todos los interesados, junto con una cultura de transparencia y apertura, contribuye a fortalecer la confianza y la cohesión en la comunidad educativa.

Lambert dice que, en un consejo directivo escolar democrático, es importante que el poder y las responsabilidades se compartan de manera justa entre todos. Significa que todas las personas involucradas en la escuela tienen la oportunidad de participar activamente en la toma de decisiones, sin importar su posición o rol. Además, es importante que haya transparencia y apertura en el consejo directivo. Esto significa que las decisiones y acciones deben ser claras y comprensibles para todos. Cuando todos entienden lo que está sucediendo y por qué se toman ciertas decisiones, se sienten más seguros y confían más en el proceso. En un consejo directivo democrático, es importante que el poder y las responsabilidades se compartan de manera justa.

Thomas J. Sergiovanni (Sergiovanni, 1994) es un reconocido autor en liderazgo educativo y ha abordado el tema de la democracia en los consejos directivos escolares. En su libro "Building Community in Schools", explora cómo crear un ambiente democrático y participativo en la toma de decisiones dentro de las escuelas. Algunos aspectos importantes que se mencionan sobre la democracia en esta obra son los siguientes:

Participación y toma de decisiones: Sergiovanni destaca la importancia de fomentar la participación activa de todos los miembros de la comunidad escolar en la toma de decisiones, argumenta que la democracia en las escuelas implica permitir que estudiantes, padres, maestros y personal administrativo tengan una voz y un papel en las decisiones que afectan a la comunidad educativa.

Colaboración y trabajo en equipo: El autor enfatiza la necesidad de promover la colaboración y el trabajo en equipo entre todos los actores de la comunidad escolar. Propone

que la democracia en las escuelas se basa en relaciones de respeto mutuo, confianza y apoyo entre estudiantes, maestros, padres y personal administrativo.

Cultura de inclusión y equidad: Sergiovanni resalta que la democracia en las escuelas implica crear una cultura de inclusión y equidad, donde se valore y respete la diversidad de la comunidad educativa. Destaca la importancia de garantizar que todos los miembros se sientan escuchados, valorados y tratados de manera justa.

Responsabilidad y rendición de cuentas: El autor menciona que la democracia en las escuelas implica una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas, tanto para los estudiantes como para los maestros y el personal administrativo. Argumenta que todos los miembros deben asumir la responsabilidad de su aprendizaje y contribuir al bienestar y éxito de la comunidad escolar.

El rol del director o directora es fundamental en la existencia de canales de participación efectivos, que fomenten el respeto a la diversidad de opiniones y garanticen la inclusión de todas las voces. Estos canales deben ser accesibles y abiertos, asegurando la igualdad de oportunidades para todos. En este sentido, la actitud y práctica del director o directora escolar desempeñan un papel crucial al promover la participación y el respeto en las discusiones y decisiones.

2.3.4 El impacto del liderazgo del director en el éxito educativo.

El impacto del liderazgo del director en el éxito educativo es crucial, pues incluye aspectos claves de la administración escolar, la dirección de la comunidad y el logro de objetivos académicos. Pioneros como Lewin, Lippitt y White en 1939 identificaron tres estilos de liderazgo, entre ellos:

El liderazgo autocrático, el director desconfía de los miembros del grupo y limita su participación en la toma de decisiones, basado en la creencia de que la motivación principal de los trabajadores es económica. Aunque puede ser útil en crisis o decisiones rápidas, a largo plazo conlleva desmotivación, baja creatividad y falta de desarrollo profesional en el equipo. El liderazgo autocrático en el ámbito educativo, especialmente por parte del director, puede tener consecuencias negativas en el ambiente escolar y en el rendimiento tanto de los estudiantes como del personal.

El liderazgo democrático se caracteriza por ser participativo y colaborativo, en contraste con el estilo autocrático. El líder comparte la toma de decisiones con el grupo, fomenta la comunicación abierta y objetiva, valora y elogia los logros de los miembros del equipo. Este enfoque busca promover el trabajo colectivo, la creatividad y la diversidad de ideas, reconociendo la importancia de cada individuo en el éxito institucional. En el contexto educativo, un liderazgo democrático del director puede tener un impacto positivo, promoviendo un ambiente escolar inclusivo que beneficia tanto a los estudiantes como al personal.

El estilo de liderazgo laissez-faire se caracteriza por la falta de confianza del líder en sus habilidades, mostrándose de manera pasiva. Este líder no establece objetivos claros ni fomenta la comunicación dentro del equipo. En el ámbito educativo, este enfoque suele no ser la mejor opción, ya que los estudiantes y el personal requieren liderazgo, orientación y apoyo para alcanzar su máximo potencial. En general, es esencial que un director encuentre un equilibrio entre la necesidad de autonomía y el liderazgo activo para promover el éxito educativo.

Los diversos estilos de liderazgo en el ámbito educativo tienen distintas implicaciones en la participación del grupo, la comunicación y la confianza en el líder. Aunque la mayoría de las investigaciones se ha enfocado en países desarrollados y de habla inglesa, estudios más

recientes han comenzado a explorar el liderazgo en contextos no anglosajones. Los conceptos sobre liderazgo escolar propuestos por Marín Ibáñez y López Alfaro, resaltan la importancia de crear un entorno donde se establezcan expectativas claras, se desarrollen habilidades y se aprovechen los talentos individuales. Leithwood destaca que el liderazgo implica movilizar e influir en otros para lograr metas compartidas, mientras que el informe McKinsey subraya el papel esencial de los directores en liderar la mejora pedagógica, proporcionando orientación, recursos y promoviendo una cultura escolar centrada en el aprendizaje de los estudiantes. Estas perspectivas subrayan la necesidad de un liderazgo educativo sólido en cualquier contexto nacional para contribuir al éxito de los sistemas educativos.

Se resalta la importancia del liderazgo pedagógico en el éxito de los sistemas educativos, ya que su impacto directo contribuye positivamente a la calidad de la educación. Tradicionalmente asociado con roles directivos, el liderazgo escolar ha evolucionado hacia una perspectiva que fomenta una cultura compartida de expectativas, donde cada miembro de la comunidad desempeña un papel significativo en los resultados del centro educativo. En esta nueva concepción, se reconoce que todos, incluyendo docentes, personal administrativo, estudiantes y padres, comparten una visión y comprenden las metas a alcanzar. El liderazgo escolar se convierte en una responsabilidad distribuida, donde todos son agentes de cambio con la capacidad de influir en la dirección y resultados de la institución. Para promover esta cultura compartida, es esencial fomentar la participación, el diálogo y la colaboración, estableciendo canales abiertos y transparentes de comunicación para expresar ideas y tomar decisiones consensuadas.

2.3.5 Gestión del director ante las opiniones de los miembros del CDE

La comunicación efectiva desempeña un papel crucial en el liderazgo educativo, especialmente en la dirección escolar, al crear un ambiente de confianza y respeto mutuo. Para

lograrlo, el director debe emplear estrategias prácticas, como la escucha activa, mostrando interés genuino en las perspectivas del equipo; también la claridad y coherencia en los mensajes son fundamentales para evitar ambigüedades. Stephen R. Covey, autor de "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", destaca la importancia de la escucha activa y la empatía en las relaciones interpersonales, a fin de construir conexiones profundas y fomentar la confianza.

La empatía, según Covey, implica comprender las perspectivas de los demás y sentir lo que están experimentando, siendo esencial para desarrollar relaciones significativas y brindar apoyo emocional. Por otro lado, Daniel Goleman, experto en inteligencia emocional, destaca en su obra "Inteligencia emocional" la importancia de habilidades emocionales como la empatía, la autorregulación emocional y la capacidad para establecer relaciones sólidas en el liderazgo efectivo. Argumenta que los líderes emocionalmente inteligentes pueden comprender y gestionar tanto sus propias emociones como las de los demás, facilitando decisiones informadas y relaciones de trabajo saludables y productivas.

Un buen dominio de las competencias emocionales básicas en el ámbito laboral conlleva ventajas significativas. Reconocer y comprender las emociones de los demás facilita el establecimiento de relaciones sólidas y empáticas, generando un ambiente de colaboración y confianza en entornos educativos. La capacidad de manejar diferencias de opinión de manera constructiva, por parte de un director, evita conflictos innecesarios y promueve soluciones beneficiosas para la comunidad educativa. Entrar en un estado de flujo durante las actividades laborales no solo aumenta la productividad, sino que también mejora la satisfacción y el bienestar. Un liderazgo efectivo, basado en la empatía, el respeto y la colaboración, no busca dominar, sino persuadir y convencer para lograr un objetivo común. Esta aproximación fomenta una cultura de trabajo armoniosa y un sentido de propósito compartido, contribuyendo al éxito en el entorno laboral.

2.3.6 La administración eficiente y eficaz de fondos asignados a los centros escolares.

Los cambios sociales ofrecen oportunidades de mejora en diversos ámbitos, incluido el educativo. Las instituciones educativas deben adaptar estrategias para enfrentar un mundo competitivo, donde la escuela es un agente educativo entre muchos. El manejo de los recursos, especialmente los económicos, debe estar alineado con los desafíos de la sociedad salvadoreña. Según el Ministerio de Educación, el Plan Educativo Institucional (PEI) es crucial para garantizar la eficiencia en la gestión de recursos, integrando acciones hacia la mejora del aprendizaje. La Ley de la Carrera Docente establece la responsabilidad de planificar, presupuestar y administrar recursos en los centros educativos. La consulta con actores claves, como el Consejo Directivo Escolar, es esencial para crear planes a corto, mediano y largo plazo, cumpliendo con la normativa vigente. El Ministerio de Educación proporciona recursos financieros planificados para garantizar las condiciones de aprendizaje.

La administración eficiente y transparente de los mismos precisa de una rendición de cuentas a la comunidad educativa y al MINEDUCYT. La buena gestión financiera depende de la capacidad del director o directora para plantear necesidades, lograr participación comunitaria, organizar, priorizar y asignar recursos en busca de la calidad educativa.

El CDE es responsable de la correcta gestión de los fondos destinados al funcionamiento y desarrollo institucional. Las modalidades de administración escolar local deben presentar informes anuales de rendición de cuentas, incluyendo objetivos, metas, beneficiarios, ingresos, gastos y saldo, alineados con el Plan Escolar Anual y presupuesto. La transparencia en la gestión financiera implica ordenar documentación de respaldo.

En la dirección de centros escolares, la eficiencia y eficacia son cruciales, y los fondos económicos deben centrarse en estas dos palabras clave, con la planificación estratégica y una organización adecuada como elementos fundamentales. La responsabilidad recae en el CDE,

quienes deben facilitar el uso eficaz y eficiente de los recursos para lograr mejoras significativas en el desarrollo administrativo y educativo.

2.3.7 Actividad de monitoreo de los avances en las tareas acordadas en el CDE

El monitoreo en la actividad escolar es esencial y puede ser realizado por diversos actores educativos. A nivel macro, el Ministerio de Educación lleva a cabo monitoreo a través de asesores técnicos pedagógicos, pero debido a visitas programadas y esporádicas, algunas áreas dentro de las instituciones pueden no ser bien conocidas. Se destaca la necesidad de asignar mayor responsabilidad a actores educativos directamente vinculados con las escuelas, abordando no solo aspectos pedagógicos, sino también otras áreas relevantes.

El papel del director como monitor es crucial para el éxito de la institución, supervisando procesos, actividades y derechos. El monitoreo se centra en identificar deficiencias en la implementación de acuerdos tomados por el CDE, guiando la toma de nuevas estrategias. No es solo una fase, sino una práctica constante. El director es el encargado de supervisar y asegurar que se cumplan esos acuerdos, realizando un seguimiento continuo e imparcial para garantizar el éxito en todas las etapas del plan educativo implementado.

El monitoreo implica supervisar la evolución de las tareas planificadas, destacando la importancia de la disciplina y la organización de equipos. También incluye procurar un trato equitativo a los trabajadores, independientemente de su función, para evitar tareas que puedan afectar la eficiencia. Además, se destaca la necesidad de establecer un orden en la comunidad educativa, proporcionando los medios y recursos necesarios para que cada miembro pueda desarrollar adecuadamente sus funciones y mantener un ambiente de trabajo óptimo.

2.3.8 Tipos de acuerdos suscitados en el CDE

El director desempeña un papel esencial en la implementación del Consejo Directivo Escolar (CDE), asegurándose de que este nuevo ente se adhiera a los lineamientos establecidos en documentos como "Normativas y Procedimientos para el Funcionamiento del CDE", la Ley General de Educación, la Ley de la Carrera Docente y el Reglamento de la Carrera Docente. Su función incluye facilitar la generación de acuerdos dentro del CDE, con el objetivo de mejorar la calidad educativa en respuesta a las necesidades de los centros escolares.

De acuerdo al área a la cual se enfoque, estos acuerdos pueden clasificarse como:

a) **Acuerdos financieros:** En una institución educativa estos involucran la obtención de recursos a través de bonos transferidos por el Estado y la generación de ingresos por parte de los CDE, que incluyen contribuciones voluntarias, gestión de tiendas y cafetines, donaciones y colaboraciones con instituciones locales, como alcaldías, ONG y empresas privadas. La función del director en este contexto es clave para dirigir y orientar la asignación de estos recursos hacia el mejoramiento efectivo de la calidad educativa.

Dentro de los acuerdos financieros que deben ser tomados como CDE, pueden citarse los siguientes:

- 1) **Acuerdos sobre contrataciones y adquisiciones materiales:** Implican procedimientos para seleccionar contratistas que proveerán obras, bienes, servicios o consultorías. La participación del director en este proceso es esencial, ya que se espera que guíe y supervise estas decisiones para asegurarse de que estén alineadas con los objetivos y necesidades educativas de la institución.
- 2) **Acuerdos de contratación de personal:** Según el Artículo 40 de la Ley de la Carrera Docente (LCD), el CDE tiene la facultad de realizar contrataciones de servicios

profesionales, docentes y administrativos, financiados con otros ingresos en ausencia de recursos proporcionados por el Ministerio de Educación. El director juega un papel clave en este proceso, liderando y garantizando que se sigan los procedimientos establecidos en la Ley, siendo la garantía del debido proceso. De igual forma, se le permite designar docentes interinos para cubrir licencias y suspensiones sin sueldo, sujeto a autorización de la Unidad de Recursos Humanos departamental.

b) **Acuerdos culturales:** El director desempeña un papel clave en la planificación, organización y supervisión de los acuerdos culturales. Es responsabilidad de él asegurarse de que estas actividades estén alineadas con los objetivos educativos y culturales de la institución. Además, debe colaborar en la implementación de prácticas que fomenten la identidad, empatía, solidaridad y convivencia entre los estudiantes y su comunidad.

c) **Acuerdos sobre sanciones ante faltas cometidas**

El director desempeña un papel crucial en el proceso sancionatorio dentro del ámbito educativo. En el marco de la Ley de la Carrera Docente (LCD), el CDE cuenta con la autoridad para iniciar acciones sancionatorias contra docentes que violen las normas y obligaciones establecidas en los artículos 31 y 32. La participación del director implica evaluar el comportamiento del docente y, basándose en esas evaluaciones, decidir si una amonestación verbal es adecuada para corregir la conducta inicial. En casos de reincidencia, el director debe asegurarse de que se siga el procedimiento establecido en la ley, considerando las sanciones previstas por los artículos 54, 55 y 56 según la gravedad de la falta. Además, si la falta es clasificada como grave o muy grave, el CDE, bajo la dirección del director, tiene la facultad de denunciar e iniciar un proceso administrativo, como lo establece el Artículo 79 de la LCD.

2.3.9 Importancia de la rendición de cuentas

Las leyes de Acceso a la Información Pública (LAIP) y de Ética Gubernamental establecen la obligación de rendir cuentas a la ciudadanía como una "buena práctica" en un gobierno democrático. En línea con este compromiso, la Subsecretaría de Transparencia y Anticorrupción (SSTA) de la Presidencia de la República, en colaboración con la Dirección de Transparencia del Ministerio de Educación, impulsaron en 2013 el mecanismo de rendición de cuentas en centros escolares públicos mediante la " Guía para la Rendición de Cuentas en Centros Escolares". El Ministerio de Educación (MINED) ha institucionalizado este compromiso, implementando mecanismos que garantizan el acceso a la información pública, fomentan la participación ciudadana y promueven la contraloría social. La práctica de rendir cuentas en los centros escolares se ha convertido en un medio que fomenta la transparencia, previene la corrupción y fortalece la confianza ciudadana en la gestión realizada en beneficio de la niñez y la adolescencia

La rendición de cuentas es un requisito para todas las instituciones públicas. Este proceso, fundamental para el ejercicio ciudadano, implica la participación de la sociedad civil y organizaciones sociales en la identificación de temas para mejorar y satisfacer las necesidades ciudadanas. En el ámbito educativo, como los CDE y otras modalidades de administración local, deben presentar informes de rendición de cuentas por cada transferencia recibida, junto con la liquidación correspondiente, en fechas establecidas por el MINEDUCYT.

En este proceso, el director desempeña un papel clave al convocar al menos dos reuniones con la Comunidad Educativa durante el año, presentando el Plan Escolar Anual, la planificación presupuestaria y los logros obtenidos. Estas reuniones deben contar con la presencia de observadores del nivel departamental o central para respaldar el procedimiento y

el contenido, fortaleciendo así la transparencia y la participación ciudadana en la gestión escolar.

La rendición de cuentas en los centros escolares va más allá de una Asamblea General de padres y madres de familia o de una feria de logros. Es un ejercicio democrático y participativo de la comunidad educativa referido al ámbito pedagógico y administrativo,

2.4 Definición de Términos Básicos.

Ambientes democráticos: Refiere a entornos donde se promueven los principios fundamentales de la democracia, como la igualdad, la justicia, la participación ciudadana y el respeto a los derechos individuales y colectivos.

Participación: Se refiere al hecho de que todas las personas involucradas en la comunidad escolar tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y tomar decisiones de manera colectiva.

Transparencia: Hace alusión a la necesidad de que las decisiones y acciones en la gestión escolar democrática sean claras y comprensibles para todos los miembros de la comunidad educativa.

Comunicación abierta: Es un elemento esencial para garantizar el funcionamiento armonioso de la institución educativa, fomentando la comprensión de diferentes perspectivas y promoviendo un diálogo respetuoso y constructivo.

Liderazgo democrático: Es un enfoque de liderazgo más participativo y colaborativo en el que el líder comparte la toma de decisiones con sus colaboradores y promueve la comunicación abierta y transparente.

Comunicación efectiva: Es fundamental en el liderazgo educativo para fomentar un clima de confianza y respeto mutuo y facilitar el intercambio de ideas y la toma de decisiones informadas.

Coordinación: es la acción y efecto de coordinar o coordinarse. Puede referirse a unir o juntar dos o más cosas para que formen un conjunto armonioso o sincronizado. También puede referir la acción de dirigir o poner a trabajar varios elementos con un objetivo común. La palabra, como tal, proviene del latín *coordinatio*, *coordinatiōnis*. La coordinación en el campo de la

gestión de organizaciones es cuando se trata de concertar y ajustar procesos, métodos y tareas en un ambiente dinámico, empresarial.

Relaciones humanas: son el arte de llevarse bien con los demás. Todo acto en el que intervengan dos o más personas, se establece una interacción denominada relaciones humanas (Hera, 1983). Las relaciones humanas positivas se logran cuando dos o más personas tienen un contacto, comparten ideas, sentimientos, valores, trabajo, estudio; logrando altos niveles de solidaridad, empatía, aceptación, comprensión, y compromiso con ellos y la sociedad. El proceso de las relaciones humanas es una fuerza activa que lleva a la creación de relaciones positivas o negativas. Estas son importantes para nuestra evolución como sociedad, ya que es vital para la creación y organización de esta.

Comunicación: deriva del latín *communicatio* que significa compartir, participar en algo o poner en común. El proceso comunicativo es esencial para la vida en sociedad: permite que los seres humanos se expresen y compartan información entre sí, establezcan relaciones, lleguen a acuerdos y sean capaces de organizarse.

Asertividad: Viene del latín *assertus*, que denota una afirmación sobre la certeza de algo. Es una habilidad social que poseen ciertos individuos para comunicar y defender sus propios derechos e ideas de manera adecuada y respetando a los demás. La asertividad es una aptitud que le permite a la persona comunicar su punto de vista desde el equilibrio entre un estilo agresivo y un estilo pasivo de comunicación.

Competitividad: Es aquella capacidad que posee un individuo o empresa para posicionarse por delante de sus competidores, consiguiendo una mejor posición frente a ellos. Se basa en generar ventajas competitivas frente a las demás entidades, es decir, disponer de uno o varios factores que le permitan destacarse y colocarse por encima del resto.

Transparencia: se acostumbra a emplear para indicar la conducta positiva de los individuos. Se dice que una persona es transparente cuando es sincera, responsable, asume las consecuencias de sus actos, no miente ni tiene secretos. Es decir, las personas transparentes se muestran tal cual son.

Rendición de cuentas: significa detallar mediante documentos oficiales la forma en la que un presupuesto se ha gastado o invertido.

Convenio: Es un acuerdo entre dos o más partes sobre un asunto en particular. Generalmente, incluye cláusulas o normativas que las partes involucradas declaran conocer y hacer cumplir. Los alcances y limitaciones de un convenio se establecen en ese mismo documento, así como las implicaciones que habrá en caso de no cumplir lo acordado.

Eficiencia: es de origen latín efficientia. En administración se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos.

Eficacia: Del latín efficacĭa, es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Monitoreo: proceso continuo y sistemático mediante el cual se verifica la eficiencia y la eficacia de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades y, en consecuencia, se recomiendan medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto.

Actividades acordadas: son todas aquellas tareas o labores concertadas para realizar por determinados miembros de un colectivo en determinado periodo de tiempo.

Gestión: Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Procesos: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.

Procedimientos: Actuación que se sigue mediante trámites judiciales o administrativos.

Acuerdos: Decisión sobre algo tomada en común por varias personas.

Contraloría social: estrategia de participación ciudadana para favorecer la rendición de cuentas y la vigilancia del buen ejercicio y aplicación de los recursos públicos.

Liquidación: es el proceso de poner en orden las finanzas de una empresa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La investigación que fue seleccionada es de tipo no experimental con carácter descriptivo, ya que a través de ella se buscó especificar diferentes procesos que se desarrollan en el marco de la Gestión del director como Presidente del CDE. Según Sampierí, este tipo de investigación busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno (Hernández Sampieri, 2010, p. 80). Esta investigación permitió medir y recoger información independiente o conjunta para poner a prueba las hipótesis sobre el comportamiento del director o directora, su influencia en las decisiones y su impacto en la dirección estratégica, a través de la recolección y el análisis de datos concretos.

3.2. Población, muestra y tipo de muestreo.

3.2.1. Población.

Según Jany (1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48); o bien, unidad de análisis. (Bernal Torres & Bernal, 2010, p. 160)

A continuación, se proporciona información acerca del total de docentes y miembros del CDE pertenecientes a cada institución educativa.

TABLA # 3**GÉNERO Y CANTIDAD DE LOS MIEMBROS DE LOS CDE Y DOCENTES**

| Nombre del Centro Escolar | Docentes | | Total Docentes | Miembros de CDE | | Total, miembro de CDE | Total General |
|--|----------|---|----------------|-----------------|---|-----------------------|---------------|
| | M | F | | M | F | | |
| Roque Dalton | 5 | 3 | 8 | 1 | 7 | 8 | 16 |
| C.E. Caserío la Torerona | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| C.E. Los Alpes | 5 | 7 | 12 | 3 | 5 | 8 | 20 |
| Total | | | | | | | 39 |
| Fuente: Información proporcionada por Directores de Centros Educativos | | | | | | | |

3.2.2. Muestra.

Teniendo en cuenta que la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Bernal, 2010).

En tal sentido, debido a que la cantidad de individuos pertenecientes a la población es un número no mayor de 500 elementos, para esta investigación la muestra a considerar fue el total de la población para cumplir con el principio de representatividad; es decir, treinta y nueve personas, entre las cuales se encuentran diecinueve miembros en propiedad del CDE y veinte docentes. Para el caso, esta especificidad está referida al hecho de que las personas incluidas en la muestra debían formar parte del ente colegiado o pertenecer al personal docente de cada institución en estudio, pues eran las únicas personas que proveerían información veraz y oportuna como el proceso lo requirió.

3.2.3. Tipo de muestreo.

En la presente investigación se retomó el muestreo no probabilístico; pues, permite al investigador elegir las muestras de manera subjetiva, en lugar de utilizar un proceso aleatorio para la selección (Ortega, n. d.). En este enfoque, la decisión de qué elementos se incluirán en la muestra se toma a través de un juicio determinado por parte del equipo investigador, en lugar de seguir un método puramente al azar. El muestreo no probabilístico es un método menos estricto, debido a que depende en gran medida de la experiencia de los investigadores. Además, comúnmente se lleva a cabo mediante métodos de observación.

Dentro del muestreo no probabilístico se optó por el muestreo deliberado, crítico o por juicio, el cual es una técnica en la que los miembros de la muestra se eligen sólo sobre la base del conocimiento y el juicio del investigador; es decir, que es una muestra intencional, no aleatoria, porque los entrevistados cumplen con una descripción o propósito específico que es necesario para realizar la investigación. (Muguirra, 2017)

3.3. Método, técnicas, instrumentos, procedimiento de investigación y estadístico

3.3.1. Método.

El método hipotético-deductivo es un enfoque de investigación que sigue una secuencia lógica para probar o refutar hipótesis científicas (Bernal Torres & Bernal, 2010, P 60).

El mismo parte de aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. En este contexto implica un proceso de contrastación entre las afirmaciones iniciales y los hechos observados.

Por lo tanto, se presentan a continuación los pasos que constituyeron al quehacer de la presente investigación:

El proceso inició con la observación de un fenómeno o problema común en los centros educativos, para el caso, las deficiencias administrativas presentadas al interior de algunos CDE. A partir de esta observación, se formuló el problema que requiere una explicación: ¿En qué medida la gestión del director o la directora como presidente del Consejo Directivo Escolar incide de manera significativa en la toma de decisiones administrativas a favor de los Centros Escolares?

Luego se formularon cuatro hipótesis, una general y tres específicas, como afirmaciones tentativas para el problema planteado, las cuales buscaban ser comprobadas mediante el proceso investigativo pertinente.

Posteriormente se desarrolló un plan detallado que permitió probar las hipótesis formuladas. Esto incluye la definición de variables, la selección de muestras y la descripción de los métodos y procedimientos a seguir.

La recopilación de datos es de acuerdo con el diseño del estudio, retomando la información relevante que permite evaluar la validez de las hipótesis. Una vez que se obtienen los datos, se procede a su respectivo análisis utilizando métodos estadísticos u otros enfoques relevantes. El análisis identificó patrones, relaciones y tendencias en los datos que permitieron confirmar o refutar las mismas. Los resultados respaldaron las hipótesis, dando lugar a un soporte empírico para las afirmaciones formuladas. Estas aprobaron la evidencia, permitiendo formular conclusiones basadas en los resultados del estudio.

El proceso de validación científica implica que otros investigadores pueden repetir el estudio para verificar si obtienen resultados similares. La repetición exitosa de un estudio por diferentes investigadores corrobora la validez de las conclusiones. Así el proceso de investigación es reiterativo y puede llevar a cabo una comprensión más profunda y precisa del fenómeno estudiado. (Reyes, 2022)

3.3.2. Técnicas.

Las técnicas implementadas en el desarrollo de la investigación fueron: la encuesta, debido a que, a través de esta, la recolección de datos da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población, (Garcia, 2010). En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede. Asimismo, se aplicó la guía de observación, la cual es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. (Bernal Torres & Bernal, 2010, p. 257). Esta técnica fue de mucha utilidad pues permitió apreciar en su ambiente natural al fenómeno investigado e interpretar los datos de una forma confiable y segura, lo cual sirvió para verificar, comparar y analizar que, la información obtenida de la encuesta es real para poder elaborar la interpretación de los resultados obtenidos y las conclusiones.

3.3.3. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron el cuestionario y lista de cotejo;

3.3.3.1 Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de ítems destinados a recoger, procesar y analizar información sobre hechos reales en los sujetos en estudio (Funes, 2022).

El cuestionario utilizado contó con un total de 26 ítems según los indicadores a que dieron lugar las variables, tanto dependientes como independientes de cada una de las hipótesis planteadas. El mismo se administró uno a docentes y otro a miembros en propiedad del CDE de las instituciones educativas: Roque Dalton, Colonia Los Alpes y Caserío La Torerona.

3.3.3.2 Lista de cotejo

Las listas de cotejo son un instrumento que permiten observar y registrar si aparece o no alguna conducta u otro rasgo en un periodo determinado de observación.

La lista de cotejo utilizada contó con once criterios y fue administrada en las visitas realizadas a los centros educativos, específicamente en las sesiones programadas del CDE, donde se verificó el cumplimiento de cada indicador.

3.3.4. Procedimientos.

En esta investigación se siguió una metodología cuidadosa y sistemática para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados. Para asegurar la confiabilidad del cuestionario, se empleó el programa estadístico SPSS para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, este paso fue esencial para asegurar que todas las preguntas evaluaran de manera coherente el mismo concepto.

En la fase de la prueba piloto, el cuestionario fue administrado a miembros del CDE y docentes de centros educativos no relacionados con la investigación. Esta etapa permitió ajustar preguntas ambiguas y confusas. El cuestionario se aplicó digitalmente mediante un formulario de Google, utilizando una escala de Likert para recopilar respuestas. Esta metodología facilitó la recolección eficiente y organizada de datos al proporcionar acceso rápido a la información.

Tras validar el cuestionario, se aplicó la prueba final a miembros del CDE y docentes de las tres instituciones específicas estudiadas. Los datos recopilados fueron analizados a través

del programa SPSS, permitiendo un análisis detallado que identificó patrones, tendencias y correlaciones.

Las conclusiones de este estudio se basaron en esos análisis proporcionando una comprensión profunda de los aspectos investigados. Además, se formularon recomendaciones prácticas y fundamentadas que podrían mejorar los procesos educativos en los centros de estudio, lo que refleja la calidad y relevancia del análisis realizado.

3.3.5. Estadístico

En la presente investigación se utilizó la estadística descriptiva, la cual se usa para proporcionar resúmenes concisos de un conjunto de datos específicos, lo que facilita la comprensión de sus características y medidas.

Dentro de la estadística descriptiva y de acuerdo a la naturaleza de esta investigación, se optó por la distribución de frecuencias, que es una manera de resumir y presentar datos organizados, mostrando el número de ocurrencias en cada clase respectiva. Por lo mismo, proporciona una forma más estructurada y organizada de presentar información, utilizando cuadros y gráficos. (Ortega, 2021, mayo 18)

3.3.6. Prueba piloto

La prueba piloto, fue la aplicación de un instrumento a un grupo de personas con iguales o parecidas características a la de la muestra de una investigación. La misma se hizo con el objetivo de validar los ítems que formaban parte del cuestionario, mitigando riesgos al identificar problemas tales como claridad, coherencia, cohesión y relación entre los mismos antes de la implementación completa de él, para darle la oportuna corrección y obtener un instrumento que ayudó a cumplir el objetivo principal del mismo; a saber, recolectar los datos que debían validar o rechazar los supuestos planteados.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

El propósito de este capítulo es presentar de forma detallada los resultados obtenidos, a través de la encuesta y guía de observación, instrumentos empleados en esta investigación y administrados a docentes y miembros en propiedad del CDE de los centros escolares en estudio. Dicho proceso se llevó a cabo con el objetivo de realizar el análisis e interpretación de la información recopilada. Para realizar la tabulación, se utilizó el ordenamiento de datos que el formulario de Google emitió en una hoja de cálculo. Posteriormente, se introdujeron dichos datos en el programa SPSS para obtener las tablas de frecuencia y porcentaje, así como también la representación gráfica de los datos procesados.

4.1. Presentación y análisis de la información

La información detallada a continuación se basa en las respuestas proporcionadas por el personal docente y los miembros en propiedad de los CDE, pertenecientes a los Centros Escolares: Roque Dalton, Caserío La Torerona y Colonia Los Alpes.

4.1.1. Del cuestionario dirigido a docentes y miembros de CDE

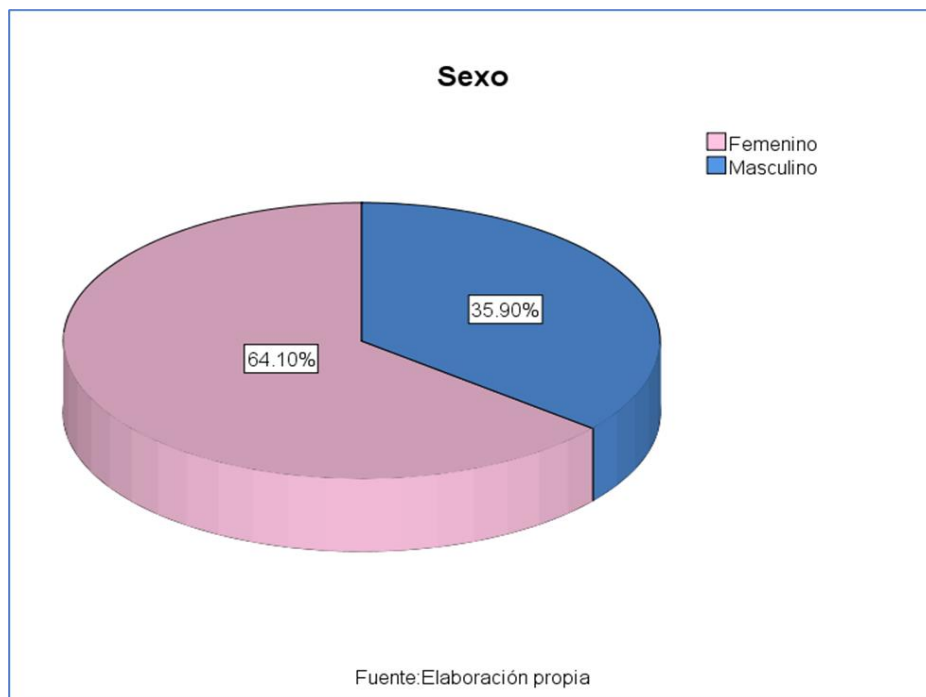
4.1.1.1. Variables socio – demográficas

El presente apartado refleja las variables socio – demográficas, mismas que describen las características de la población que fue objeto de estudio, entre las cuales se incluyen: Sexo, edad y cargo ejercido.

TABLA # 4

| Sexo | | | |
|--------|-----------|------------|------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Femenino | 25 | 64.1 |
| | Masculino | 14 | 35.9 |
| | Total | 39 | 100.0 |

GRÁFICO 1

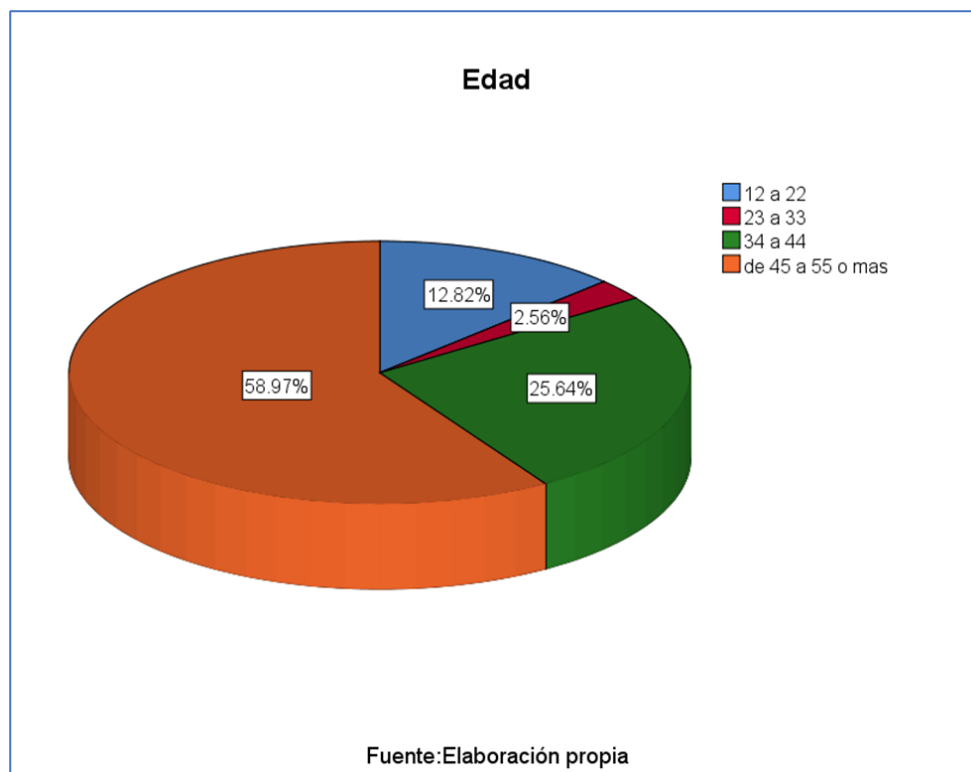


Interpretación: Respecto al sexo de los 39 sujetos encuestados, se puede afirmar que 25 de ellos son mujeres, lo que representa el 64.1% del total, mientras que 14 de ellos son hombres, equivalente al 35.9%.

TABLA # 5

| Edad | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|------------------|------------|------------|
| Válido | 12 a 22 | 5 | 12.8 |
| | 23 a 33 | 1 | 2.6 |
| | 34 a 44 | 10 | 25.6 |
| | de 45 a 55 o más | 23 | 59.0 |
| | Total | 39 | 100.0 |

GRÁFICO 2

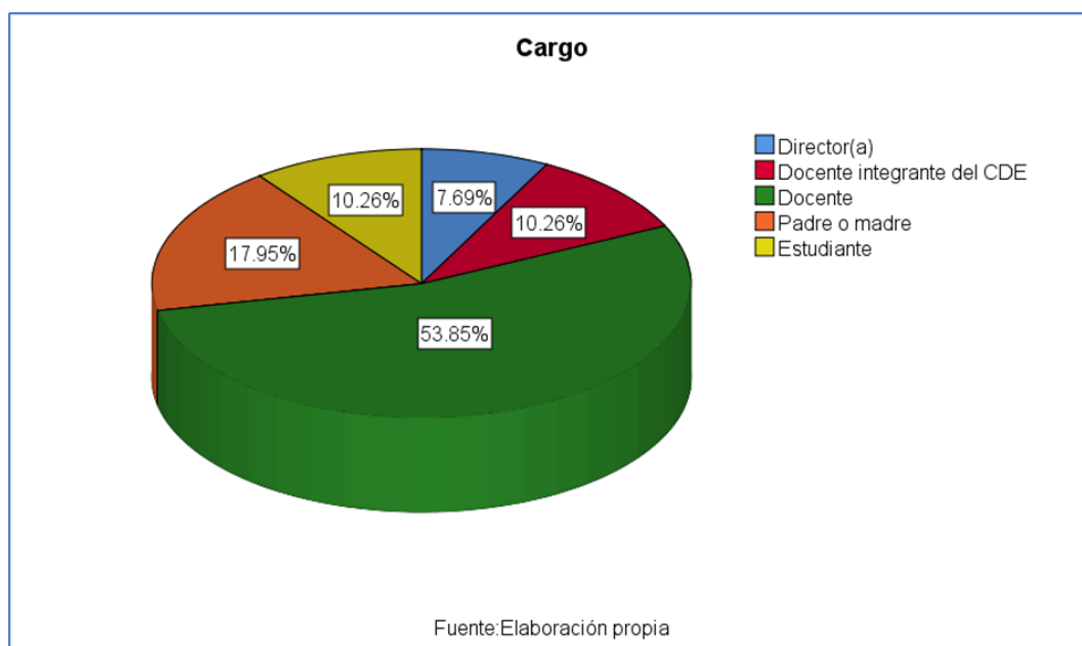


Interpretación: Con referencia a la edad de los encuestados, se puede decir que el 12.8% oscilan entre 12 a 22 años, un 2.6% de 23 a 33 años, un 25.6% de 34 a 44 años y un 59% de 45 a 55 años o más.

TABLA # 6

| Cargo | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|----------------------------|------------|------------|
| Válido | Director(a) | 3 | 7.7 |
| | Docente integrante del CDE | 4 | 10.3 |
| | Docente | 20 | 51.3 |
| | Padre o madre | 8 | 20.5 |
| | Estudiante | 4 | 10.3 |
| | Total | 39 | 100.0 |

GRÁFICO 3



Interpretación: En cuanto al cargo que desempeñan las personas encuestadas, se puede evidenciar que el 7.7% fungen como directores, un 10.3% docentes pertenecientes al CDE, un 51.3% docentes de las instituciones en estudio, un 20.5% padres o madres de familia integrantes del CDE y un 10.3% estudiantes pertenecientes al CDE.

4.1.1.2. Prueba de hipótesis

Hipótesis de investigación.

La gestión del director o directora como presidente del Consejo Directivo Escolar incide en la toma de decisiones administrativas de los Centros Escolares: “Roque Dalton”, distrito de Aguilares, municipio de San Salvador Norte; “Colonia Los Alpes”, distrito de Soyapango, municipio de San Salvador Este y “Caserío La Torerona”, distrito de Nueva Concepción, municipio de Chalatenango Centro.

Hipótesis nula.

La gestión del director o directora como presidente del Consejo Directivo Escolar no incide en la toma de decisiones administrativas de los Centros Escolares: “Roque Dalton”, distrito de Aguilares, municipio de San Salvador Norte; “Colonia Los Alpes”, distrito de Soyapango, municipio de San Salvador Este y “Caserío La Torerona”, distrito de Nueva Concepción, municipio de Chalatenango Centro.

Hipótesis específicas No.1

He1: El director o directora adopta una posición favorable ante las opiniones emitidas por los miembros del CDE propiciando ambientes democráticos al interior del mismo.

Hipótesis estadísticas

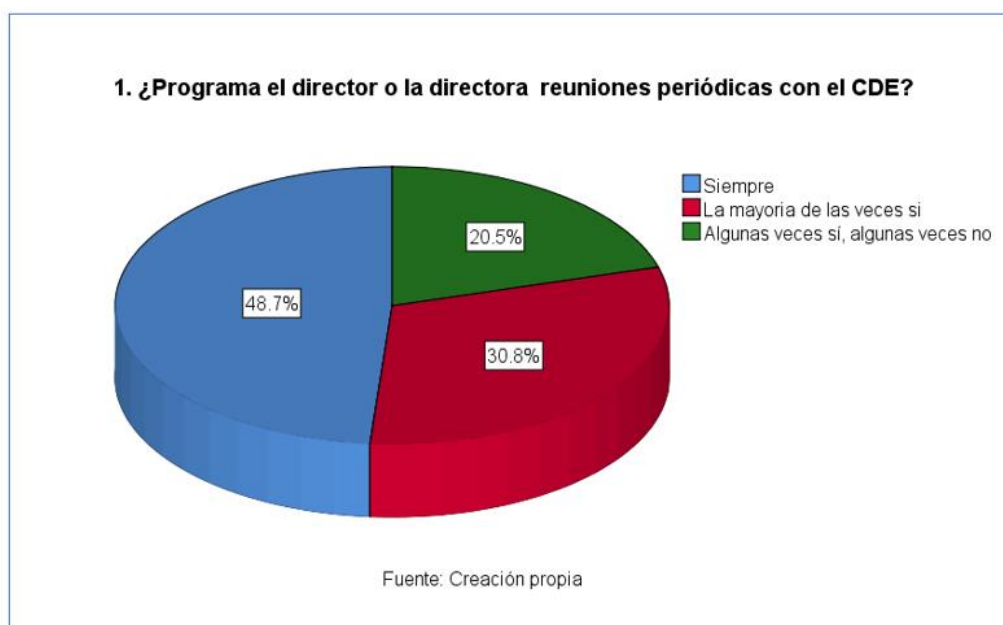
H0: El director o directora no adopta una posición favorable ante las opiniones emitidas por los miembros del CDE en un porcentaje menor al 70%, impidiendo ambientes democráticos al interior del mismo. $H_0: R < 70\%$

H1: El 70% de las veces o más, el director o directora adopta una posición favorable ante las opiniones emitidas por los miembros del CDE, propiciando ambientes democráticos al interior del mismo. $H_1: R \geq 70\%$

TABLA # 7

| 1. ¿Programa el director o la directora reuniones periódicas con el CDE? | | | | |
|--|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 19 | 48.7 | 48.7 |
| | La mayoría de las veces si | 12 | 30.8 | 79.5 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 8 | 20.5 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO 4



Interpretación: Del total de personas encuestadas, el 48.7% respondió que el director o directora **siempre** programa reuniones periódicas con el CDE, 30.8% opinó que **la mayoría de veces sí**; mientras un 20.5% respondió que **algunas veces sí, algunas veces no**.

Por lo tanto, de acuerdo a las opiniones emitidas, puede evidenciarse que un **acumulado** del 79.5% de total de encuestados opinan que el director o la directora programa reuniones periódicas con el CDE.

TABLA # 8

| 2. ¿Considera que el director o la directora preside con respeto y fraternidad las reuniones del CDE? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 29 | 74.4 | 74.4 |
| | La mayoría de veces sí | 7 | 17.9 | 92.3 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 3 | 7.7 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO 5



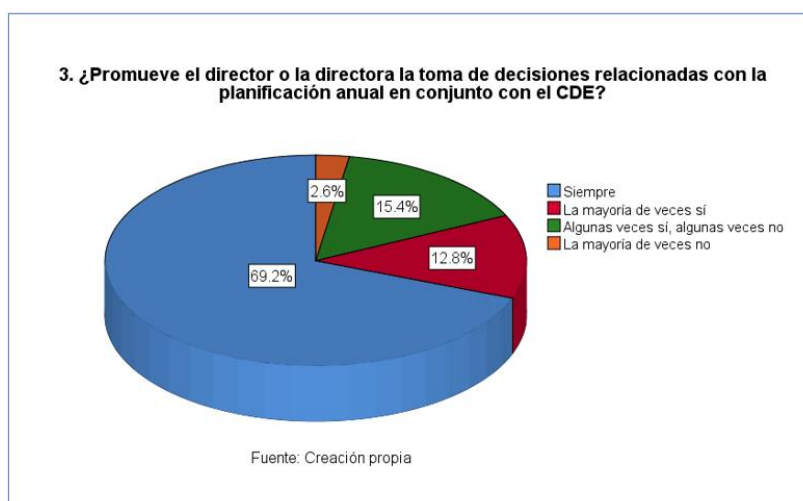
Interpretación: En el ítem planteado el 74.4 % respondió que el director o directora **Siempre** preside con respeto y fraternidad las reuniones del CDE. El 17.9 % opinó que **la mayoría de veces sí** y el 7.7 % respondió que **algunas veces sí, algunas veces no**.

Por consiguiente, un porcentaje acumulado del 92.3 % considera que el director o la directora preside con respeto y fraternidad las reuniones del CDE

TABLA # 9

| 3. ¿Promueve el director o la directora la toma de decisiones relacionadas con la planificación anual en conjunto con el CDE? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|--------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 27 | 69.2 | 69.2 |
| | La mayoría de veces sí | 5 | 12.8 | 82.1 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 6 | 15.4 | 97.4 |
| | La mayoría de veces no | 1 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO 6



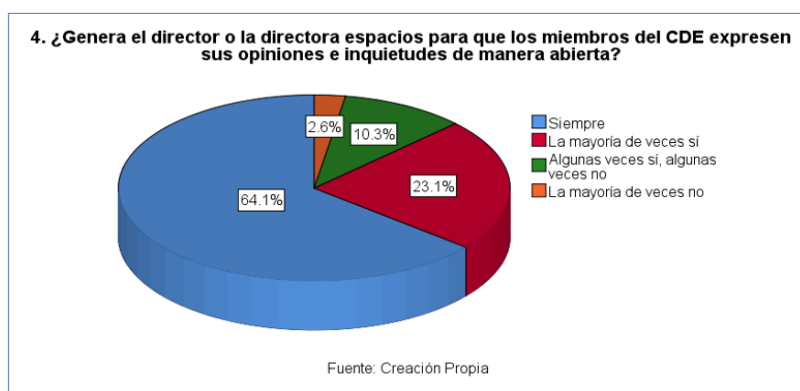
Interpretación: Con relación al ítem planteado, el 69.2% respondió que el director o directora **siempre** promueve la toma de decisiones en conjunto con el CDE, el 12.8% opinó que **la mayoría de veces sí**, el 15.4% que **algunas veces sí, algunas veces no**; mientras que un 2.6% consideró que La mayoría de veces no.

Por ende, se advierte que un acumulado de 82.1% considera que el director o la directora promueve la toma de decisiones relacionadas con la planificación anual en conjunto con el CDE.

TABLA # 10

| 4. ¿Genera el director o la directora espacios para que los miembros del CDE expresen sus opiniones e inquietudes de manera abierta? | | | | |
|--|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 25 | 64.1 | 64.1 |
| | La mayoría de veces sí | 9 | 23.1 | 87.2 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 4 | 10.3 | 97.4 |
| | La mayoría de veces no | 1 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO 7



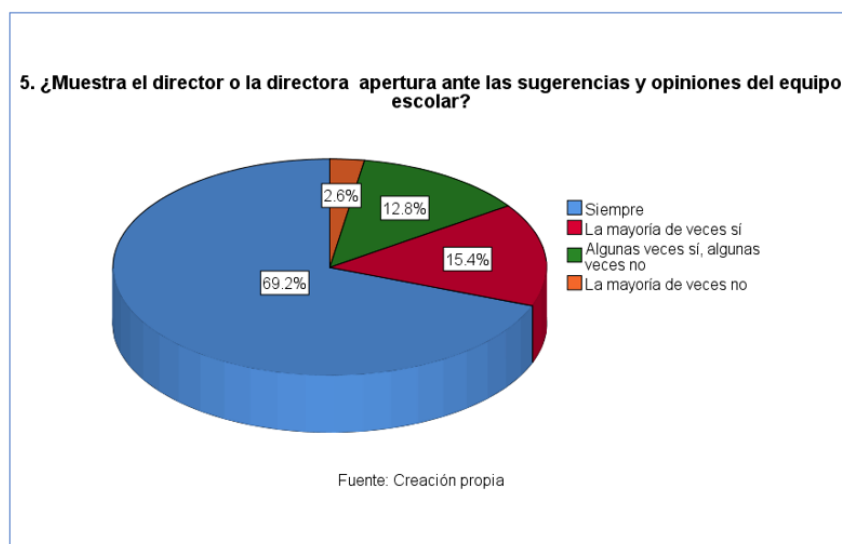
Interpretación: De la pregunta planteada a los sujetos en estudio; el 64.1% opinó que el director o la directora genera espacios para que los miembros del CDE expresen sus opiniones e inquietudes de manera abierta **siempre**, el 23.1% consideró que **la mayoría de veces sí** se generan espacios para la expresión abierta de opiniones e inquietudes, el 10.3% que **algunas veces sí, algunas veces no**; mientras que un 2.6% consideró que **la mayoría de veces no** se generan dichos espacios de apertura.

Por tal razón, un porcentaje acumulado del 87.2% estima que el director o la directora genera espacios para que los miembros del CDE expresen sus opiniones e inquietudes de manera abierta.

TABLA # 11

| 5. ¿Muestra el director o la directora apertura ante las sugerencias y opiniones del equipo escolar? | | | | |
|--|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 27 | 69.2 | 69.2 |
| | La mayoría de veces sí | 6 | 15.4 | 84.6 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 5 | 12.8 | 97.4 |
| | La mayoría de veces no | 1 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO 8



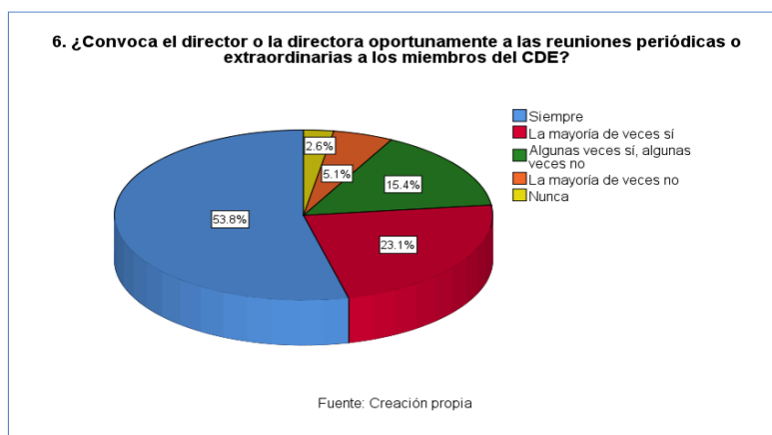
Interpretación: En el presente ítem; el 69.2% opinó que el director o la directora muestra apertura ante las sugerencias y opiniones del equipo escolar **siempre**, el 15.4% consideró que **la mayoría de veces sí** muestra dicha apertura; el 12.8% respondió que **algunas veces sí, algunas veces no**; mientras tanto, un 2.6% consideró que **la mayoría de veces no** se muestra apertura ante las sugerencias y opiniones del equipo escolar por parte del director o la directora.

Además, mediante el porcentaje acumulado, el 84.6% estimó que el director o la directora muestra apertura ante las sugerencias y opiniones del equipo escolar.

TABLA # 12

| 6. ¿Convoca el director o la directora oportunamente a las reuniones periódicas o extraordinarias a los miembros del CDE? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|--------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 21 | 53.8 | 53.8 |
| | La mayoría de veces sí | 9 | 23.1 | 76.9 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 6 | 15.4 | 92.3 |
| | La mayoría de veces no | 2 | 5.1 | 97.4 |
| | Nunca | 1 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO 9



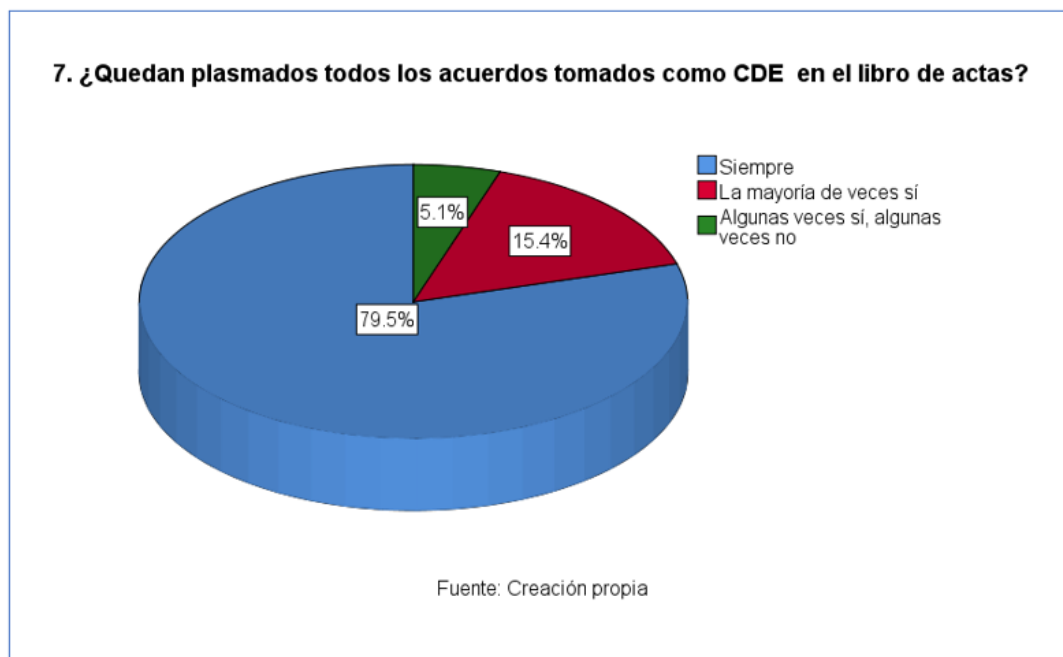
Interpretación: El 53.8% de los encuestados consideran que el director o la directora **siempre** convoca oportunamente a las reuniones periódicas o extraordinarias a los miembros del CDE, un 23.1% expresan que **la mayoría de las veces sí** lo hace, otro 15.4% valora que **algunas veces sí y algunas veces no**. Por el contrario, un 5.1% cree que **la mayoría de las veces no** lo hace y un 2.6% expresa que **nunca** los convoca.

Por lo tanto, de acuerdo a las opiniones emitidas, puede evidenciarse que un **acumulado** del 76.9% de total de encuestados opinan que el presidente del CDE convoca oportunamente a las reuniones periódicas o extraordinarias.

TABLA # 13

| 7. ¿Quedan plasmados todos los acuerdos tomados como CDE en el libro de actas? | | | | |
|--|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 31 | 79.5 | 79.5 |
| | La mayoría de veces sí | 6 | 15.4 | 94.9 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 2 | 5.1 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO 10



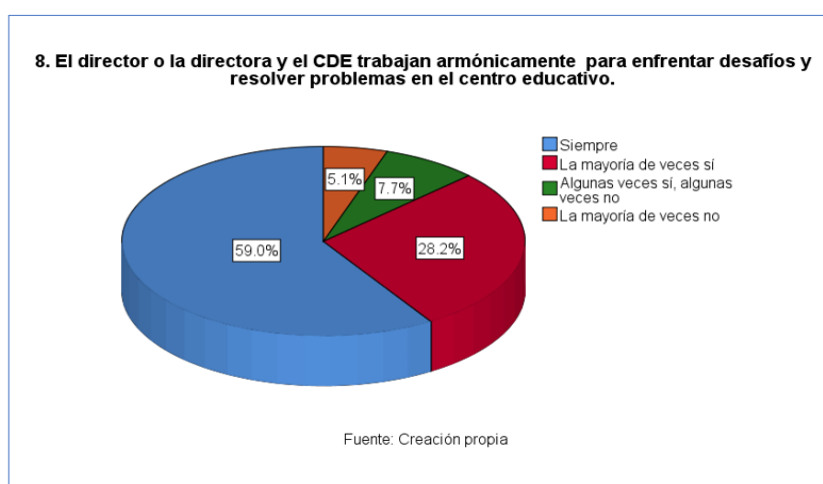
Interpretación: Los encuestados fueron cuestionados acerca de si se deja evidencia de los acuerdos en el libro de actas, a lo cual un 79.5% dijo que **siempre** se hace, un 15.4% afirma que **la mayoría de las veces sí** y un 5.1% opinan que **algunas veces sí, algunas veces no**.

Ante ello, puede decirse que un 94.9% confirman que los acuerdos tomados en las sesiones del CDE son plasmadas en un libro de actas.

TABLA # 14

| 8. El director o la directora y el CDE trabajan armónicamente para enfrentar desafíos y resolver problemas en el centro educativo. | | | | |
|--|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 23 | 59.0 | 59.0 |
| | La mayoría de veces sí | 11 | 28.2 | 87.2 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 3 | 7.7 | 94.9 |
| | La mayoría de veces no | 2 | 5.1 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO 11



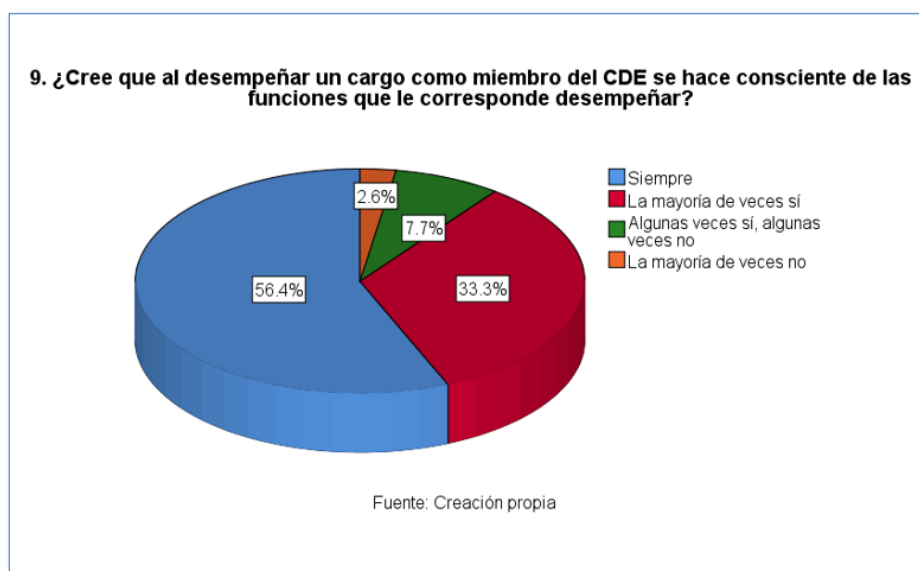
Interpretación: El 59.0% de los encuestados consideran que el director o la directora **siempre** trabaja armónicamente con el CDE; por otra parte, el 28.2% manifiestan que **la mayoría de veces** el director o directora y el CDE **sí** trabajan armónicamente, el 7.7% declaran que **algunas veces sí y algunas veces no** y el 5.1% opina que **la mayoría de las veces no** trabajan armónicamente.

Por tanto, se observa que un **87.2%** de las opiniones coinciden en que el director o directora trabaja armónicamente con el CDE para enfrentar los desafíos y resolver los problemas en el centro educativo.

TABLA # 15

| 9. ¿Cree que al desempeñar un cargo como miembro del CDE se hace consciente de las funciones que le corresponde desempeñar? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 22 | 56.4 | 56.4 |
| | La mayoría de veces sí | 13 | 33.3 | 89.7 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 3 | 7.7 | 97.4 |
| | La mayoría de veces no | 1 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO 12



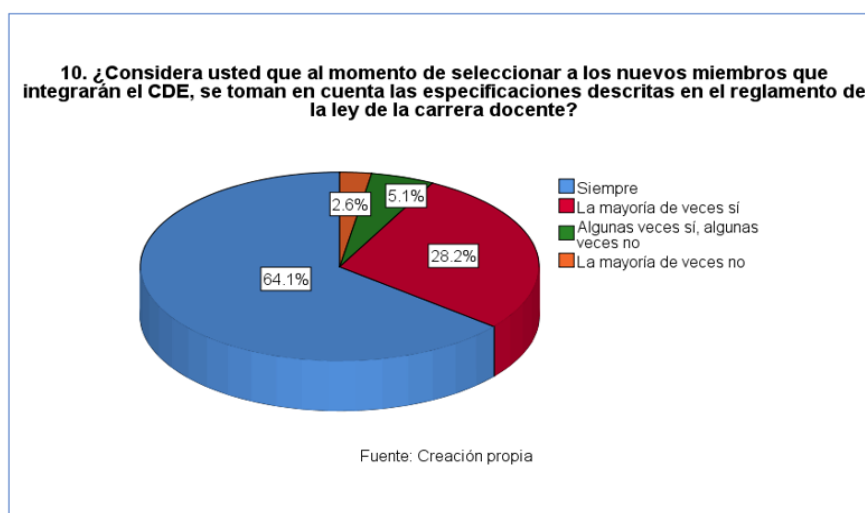
Interpretación: el 56.4% de los encuestados cree que los miembros del CDE son **siempre** conscientes de sus funciones, el 33.3% considera que esto ocurre **la mayoría de las veces**, el 7.7% manifiesta que **algunas veces sí y algunas veces no** y un 2.6% considera que **la mayoría de las veces** los miembros del CDE **no** son conscientes de sus funciones.

Por lo tanto, se observa un **acumulado del 89.7%** del total de los encuestados que considera que existe conciencia sobre las funciones que los miembros del CDE deben desempeñar.

TABLA # 16

| 10. ¿Considera usted que al momento de seleccionar a los nuevos miembros que integrarán el CDE, se toman en cuenta las especificaciones descritas en el reglamento de la ley de la carrera docente? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 25 | 64.1 | 64.1 |
| | La mayoría de veces sí | 11 | 28.2 | 92.3 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 2 | 5.1 | 97.4 |
| | La mayoría de veces no | 1 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 13



Interpretación: el 64.1% de los encuestados cree que **siempre** se siguen las especificaciones legales al seleccionar miembros del CDE, el 28.2% indica que esto si ocurre **la mayoría de las veces**, un 5.1% manifiesta que **algunas veces sí y algunas veces no** y un 2.6% considera que **la mayoría de las veces no** se siguen estas especificaciones legales.

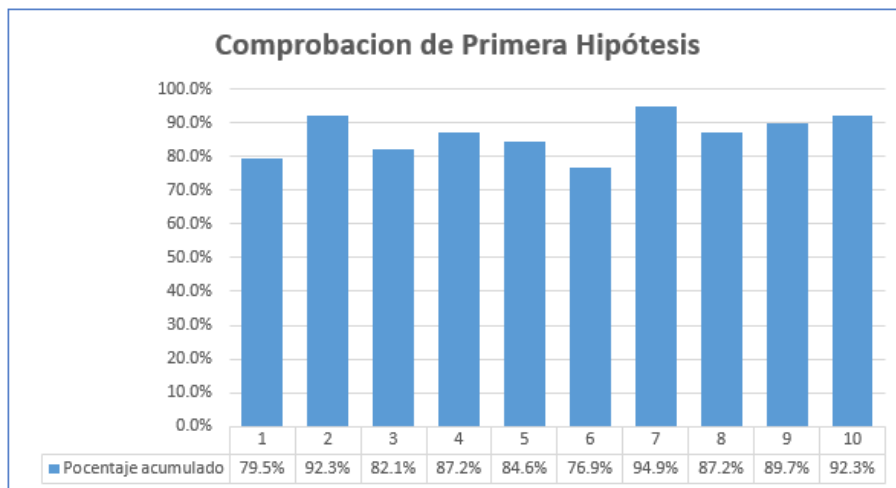
En consecuencia, se nota un **acumulado del 92.3%** que consideran que se toman en cuenta las especificaciones descritas en el reglamento de la ley de la carrera docente al seleccionar nuevos miembros para el CDE.

TABLA # 17

La siguiente tabla presenta el porcentaje acumulado del rango de ítems del uno al diez, entre las dos opciones más frecuentes emitidas por los encuestados, para el caso, siempre y la mayoría de veces sí.

| N° | PREGUNTAS PRIMERA HIPÓTESIS | PORCENTAJE ACUMULADO |
|----|---|----------------------|
| 1 | ¿Programa el director o la directora reuniones periódicas con el CDE? | 79.5 % |
| 2 | ¿Considera que el director o la directora preside con respeto y fraternidad las reuniones del CDE? | 92.3 % |
| 3 | ¿Promueve el director o la directora la toma de decisiones relacionadas con la planificación anual en conjunto con el CDE? | 82.1 % |
| 4 | ¿Genera el director o la directora espacios para que los miembros del CDE expresen sus opiniones e inquietudes de manera abierta? | 87.2 % |
| 5 | ¿Muestra el director o la directora apertura ante las sugerencias y opiniones del equipo escolar? | 84.6 % |
| 6 | ¿Convoca el director o la directora oportunamente a las reuniones periódicas o extraordinarias a los miembros del CDE? | 76.9 % |
| 7 | ¿Quedan plasmados todos los acuerdos tomados como CDE en el libro de actas? | 94.9 % |
| 8 | El director o la directora y el CDE trabajan armónicamente para enfrentar desafíos y resolver problemas en el centro educativo. | 87.2 % |
| 9 | ¿Cree que al desempeñar un cargo como miembro del CDE se hace consciente de las funciones que le corresponde desempeñar? | 89.7 % |
| 10 | ¿Considera usted que al momento de seleccionar a los nuevos miembros que integrarán el CDE, se toman en cuenta las especificaciones descritas en el reglamento de la ley de la carrera docente? | 92.3 % |

GRÁFICO # 14



Sobre la base del porcentaje mayor o igual al 70% obtenido en el rango de ítems del uno al diez correspondientes a la primera hipótesis, se da por aceptada la hipótesis alterna, la cual se expresa de la siguiente manera: El 70% de las veces el director o directora adopta una posición favorable ante las opiniones emitidas por los miembros del CDE, propiciando ambientes democráticos al interior del mismo. Ante lo cual, la hipótesis nula es rechazada.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA No.2

He2: La claridad y transparencia en el manejo de los recursos financieros, físicos y materiales por parte del director o directora favorece la ejecución de actividades dentro del centro educativo.

Hipótesis estadística

H0: La claridad y transparencia en el manejo de los recursos financieros, físicos y materiales por parte del director o directora no favorece en un 70% la ejecución de actividades dentro del centro educativo.

$$H0: R < 70\%$$

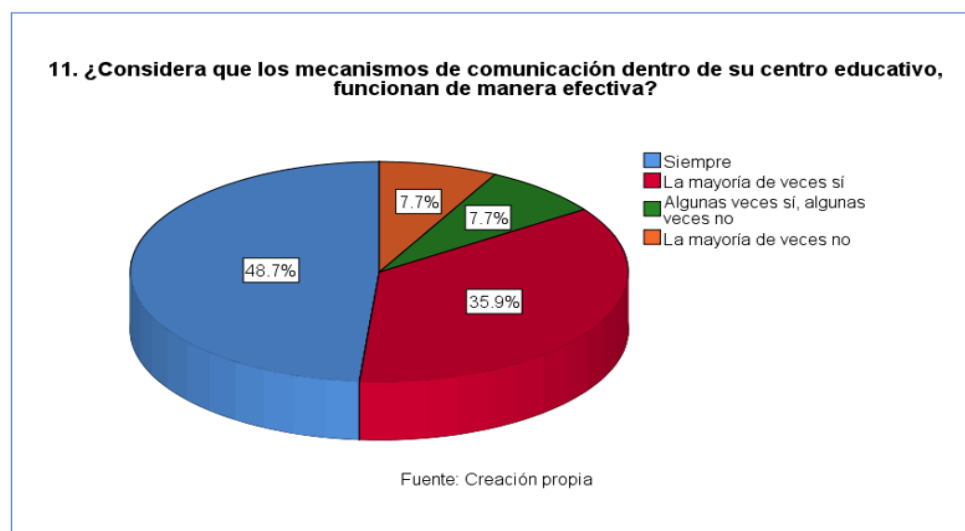
H1: La claridad y transparencia en el manejo de los recursos financieros, físicos y materiales por parte del director o directora favorece en un 70% o más a la ejecución de actividades dentro del centro educativo.

$$H1: R \geq 70\%$$

TABLA # 18

| 11. ¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo funcionan de manera efectiva? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 19 | 48.7 | 48.7 |
| | La mayoría de veces sí | 14 | 35.9 | 84.6 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 3 | 7.7 | 92.3 |
| | La mayoría de veces no | 3 | 7.7 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 15



Interpretación: De la totalidad de personas encuestadas, el 48.7 % consideró que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo funcionan de manera efectiva **siempre**, el 35.9% opinó que **la mayoría de veces sí** funcionan de forma efectiva, el 7.7% opinó que **algunas veces sí, algunas veces no**; mientras que un 7.7% consideró que **la mayoría de veces no** funcionan de manera efectiva los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo.

Por lo consiguiente, un porcentaje acumulado de 84.6%, opinó que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo funcionan de manera efectiva.

TABLA # 19

| 12. ¿Estima usted que las actividades que realiza el CDE se desarrollan de manera organizada? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 22 | 56.4 | 56.4 |
| | La mayoría de veces sí | 11 | 28.2 | 84.6 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 6 | 15.4 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 16



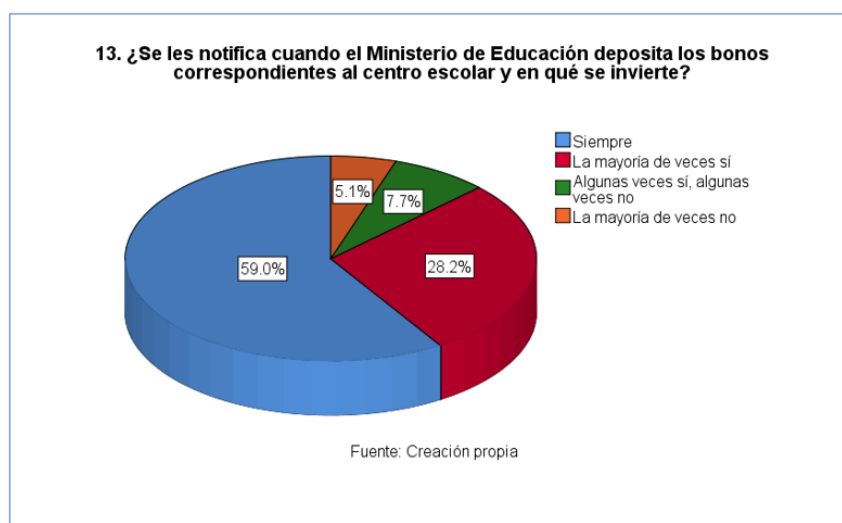
Interpretación: Según las respuestas proporcionadas por los participantes en la presente investigación, el 56.4 % consideró que las actividades que realiza el CDE se desarrollan de manera organizada **siempre**, el 28.2% opinó que **la mayoría de veces sí** se desarrollan de manera organizada dichas actividades y el 15.4% opinó que **algunas veces sí, algunas veces no** se desarrollan de forma organizada.

También, mediante el porcentaje acumulado del 84.6%, las personas consideraron que las actividades que realiza el CDE se desarrollan de manera organizada.

TABLA # 20

| 13. ¿Se les notifica cuando el Ministerio de Educación deposita los bonos correspondientes al centro escolar y en qué se invierte? | | | | |
|--|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 23 | 59.0 | 59.0 |
| | La mayoría de veces sí | 11 | 28.2 | 87.2 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 3 | 7.7 | 94.9 |
| | La mayoría de veces no | 2 | 5.1 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 17



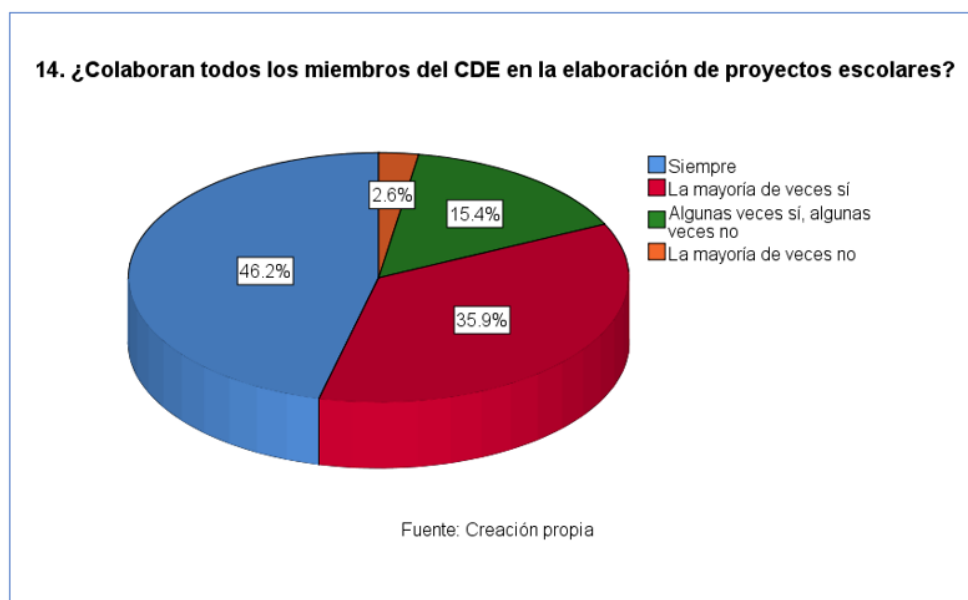
Interpretación: El 59.0% de los encuestados respondieron que se les notifica cuando el Ministerio de Educación deposita los bonos correspondientes al centro escolar y en qué se invierte **siempre**, un 28.2% expresan que **la mayoría de las veces sí** lo hace, otro 7.7% consideró que **algunas veces sí y algunas veces no**, por el contrario, un 5.1% cree que **la mayoría de las veces no** lo hace.

Por lo tanto, de acuerdo con las opiniones emitidas, puede evidenciarse que un acumulado del 87.2% del total de encuestados opinan que el presidente del CDE convoca oportunamente a las reuniones periódicas o extraordinarias.

TABLA # 21

| 14. ¿Colaboran todos los miembros del CDE en la elaboración de proyectos escolares? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 18 | 46.2 | 46.2 |
| | La mayoría de veces sí | 14 | 35.9 | 82.1 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 6 | 15.4 | 97.4 |
| | La mayoría de veces no | 1 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 18



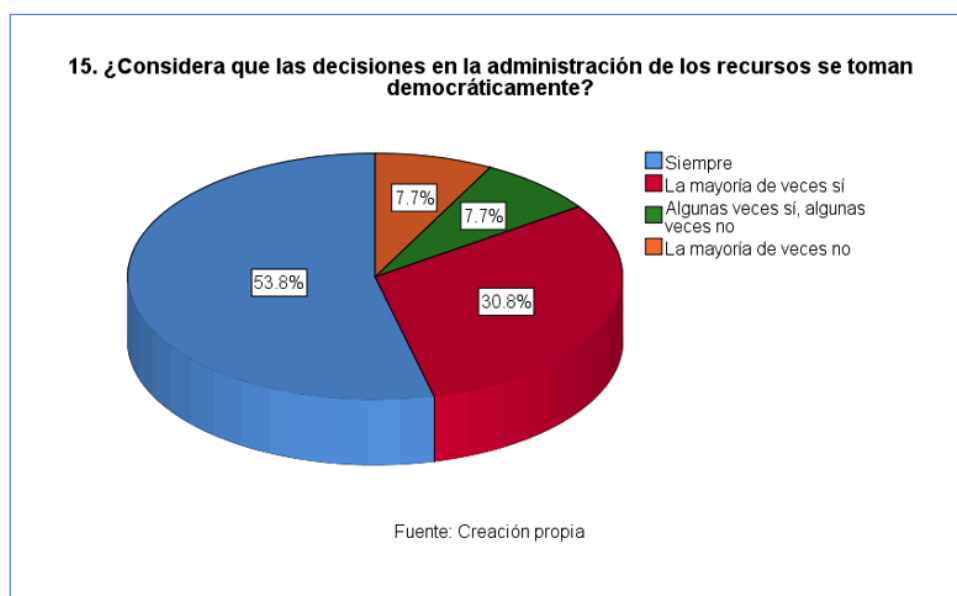
Interpretación: Al preguntarle a los encuestados si los miembros del CDE colaboran en la elaboración de proyectos escolares, un 46.1% expresan que **siempre** colaboran, un 35.9% dicen que **la mayoría de las veces sí**, un 15.4% valoran que **algunas veces sí, algunas veces no**; pero un 2.6% de ellos expresa que **la mayoría de las veces no** colaboran en dicho proceso.

En suma, se observa que un alto porcentaje de los encuestados, es decir un 82.1%, afirman la participación que tienen en la elaboración de los proyectos escolares.

TABLA # 22

| 15. ¿Considera que las decisiones en la administración de los recursos se toman democráticamente? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 21 | 53.8 | 53.8 |
| | La mayoría de veces sí | 12 | 30.8 | 84.6 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 3 | 7.7 | 92.3 |
| | La mayoría de veces no | 3 | 7.7 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 19



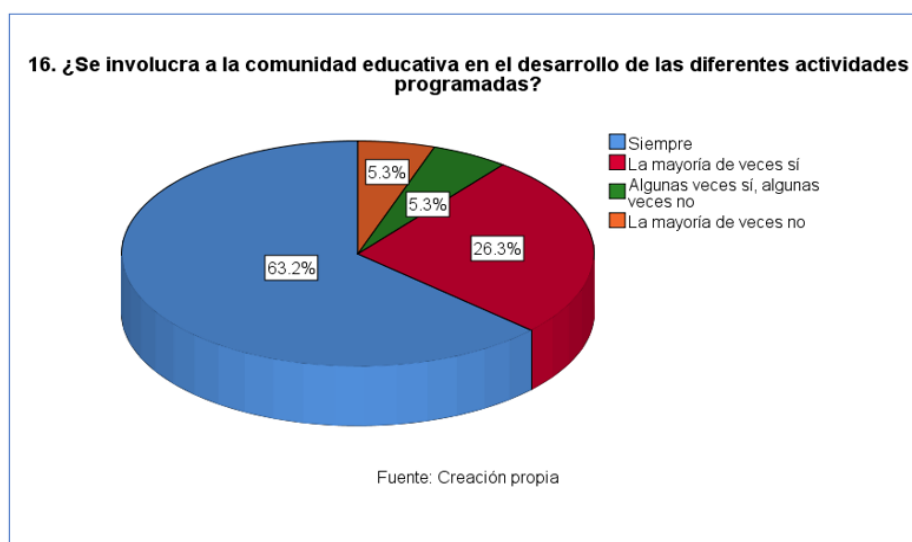
Interpretación: Al preguntarle a los encuestados si consideran que las decisiones en la administración de los recursos se toman democráticamente, un 53.8% contestaron que **siempre** se hace así, un 30.8% que **la mayoría de veces sí**, un 7.7% que **algunas veces sí y algunas veces no** y un 7.7% dijeron que la mayoría de veces no se hace de esa forma.

En definitiva, del 100% de los encuestados, un total del **84.6%** valoran que las decisiones se toman democráticamente.

TABLA # 23

| 16. ¿Se involucra a la comunidad educativa en el desarrollo de las diferentes actividades programadas? | | | | |
|--|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 24 | 61.5 | 63.2 |
| | La mayoría de veces sí | 10 | 25.6 | 89.5 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 2 | 5.1 | 94.7 |
| | La mayoría de veces no | 2 | 5.1 | 100.0 |
| | Total | 38 | 97.4 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 2.6 | |
| Total | | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 20



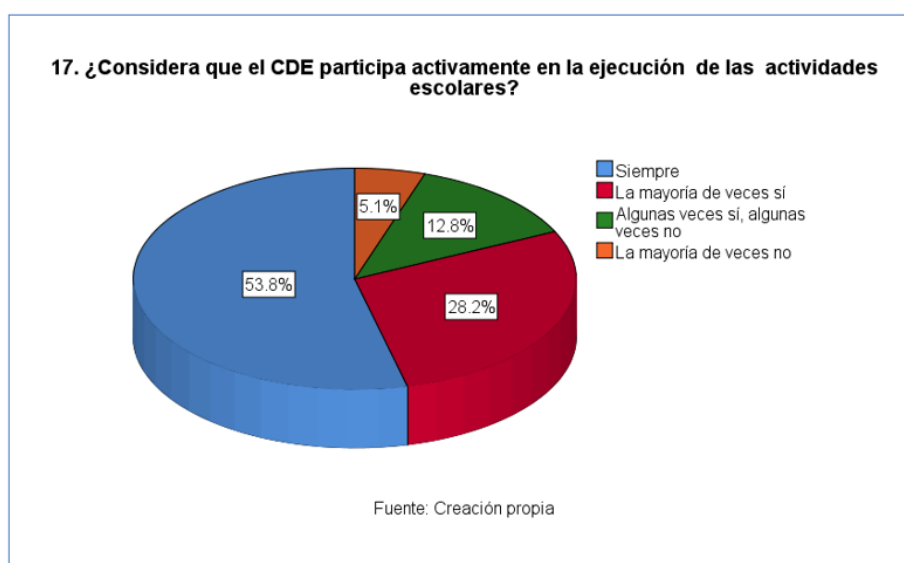
Interpretación: Se indagó si se involucra a la comunidad educativa en el desarrollo de las actividades programadas, a lo cual el 61.5% de los encuestados respondieron que **siempre** se les involucra; un 25%.6 que **la mayoría de veces sí**; un 5.1% expresaron que **algunas veces sí y algunas veces no** y otro 5.1% opinaron que **la mayoría de veces no** se les involucra.

Por ello, se puede concluir que del 100% un 89.5% consideran que la comunidad educativa se involucra en las actividades programadas,

TABLA # 24

| 17. ¿Considera que el CDE participa activamente en la ejecución de las actividades escolares? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|--------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 21 | 53.8 | 53.8 |
| | La mayoría de veces sí | 11 | 28.2 | 82.1 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 5 | 12.8 | 94.9 |
| | La mayoría de veces no | 2 | 5.1 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 21



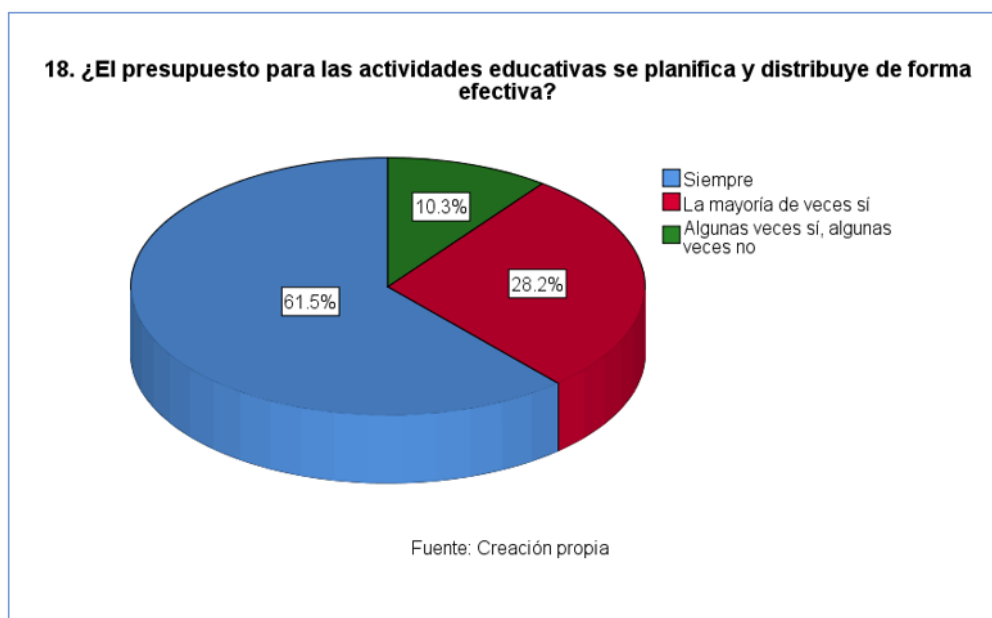
Interpretación: El 53.8% de los encuestados consideran que el CDE **siempre** participa activamente en la ejecución de las actividades escolares; por otra parte, el 28.2% considera que **la mayoría de las veces sí** participan activamente; así también el 12.8% manifiesta que **algunas veces sí y algunas veces no** hay participación y el 5.1% considera que el CDE **la mayoría de veces no** participa activamente en las actividades escolares.

Así pues, se percibe que un acumulado del **82.1%** consideran que el CDE participa activamente en la ejecución de actividades escolares.

TABLA # 25

| 18. ¿El presupuesto para las actividades educativas se planifica y distribuye de forma efectiva? | | | | |
|--|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 24 | 61.5 | 61.5 |
| | La mayoría de veces sí | 11 | 28.2 | 89.7 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 4 | 10.3 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 22



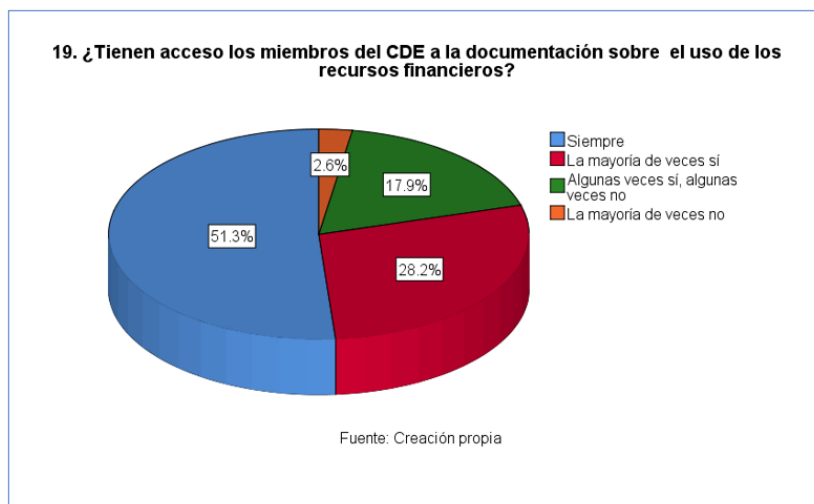
Interpretación: El 61.5% manifiesta que el presupuesto para las actividades educativas se planifica y distribuye de forma efectiva **siempre**; el 28.2% considera que el presupuesto si se maneja de manera efectiva **la mayoría de las veces** y el 10.3% opina que **algunas veces sí y algunas veces no** se planifica y distribuye el presupuesto de manera efectiva.

Conforme a lo anterior, se determina que el porcentaje acumulado del 89.7% del total de los encuestados consideran que el presupuesto se planifica y distribuye de forma efectiva.

TABLA # 26

| 19. ¿Tienen acceso los miembros del CDE a la documentación sobre el uso de los recursos financieros? | | | | |
|--|------------------------------------|------------|--------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 20 | 51.3 | 51.3 |
| | La mayoría de veces sí | 11 | 28.2 | 79.5 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 7 | 17.9 | 97.4 |
| | La mayoría de veces no | 1 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 23



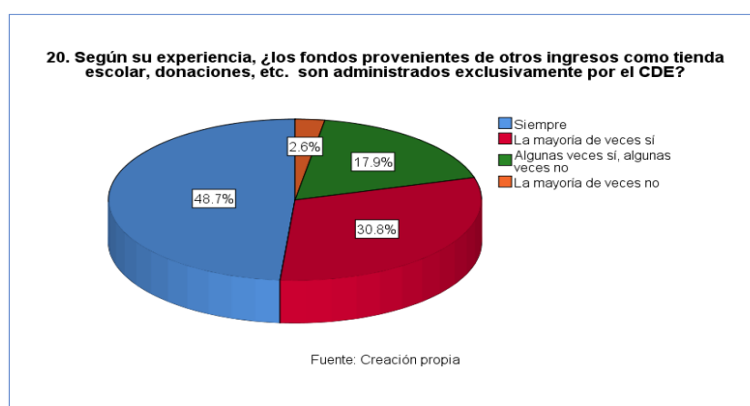
Interpretación: El 51.3% de los encuestados afirman que los miembros del CDE **siempre** tienen acceso a la documentación sobre el uso de los recursos financieros; el 28.2% considera que **la mayoría de las veces sí** se tiene acceso a la documentación financiera; el 17.9% manifiestan que **algunas veces sí y algunas veces no** se tiene acceso a estos documentos y el del 2.6% opina que **la mayoría de las veces no** se tiene acceso a la información financiera.

Es así como puede concluirse que un acumulado del **79.5%** de las respuestas apuntan que los miembros del CDE tienen acceso a la documentación sobre el uso de los recursos financieros.

TABLA # 27

| 20. Según su experiencia, ¿los fondos provenientes de otros ingresos como tienda escolar, donaciones, etc. son administrados exclusivamente por el CDE? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 19 | 48.7 | 48.7 |
| | La mayoría de veces sí | 12 | 30.8 | 79.5 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 7 | 17.9 | 97.4 |
| | La mayoría de veces no | 1 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 24



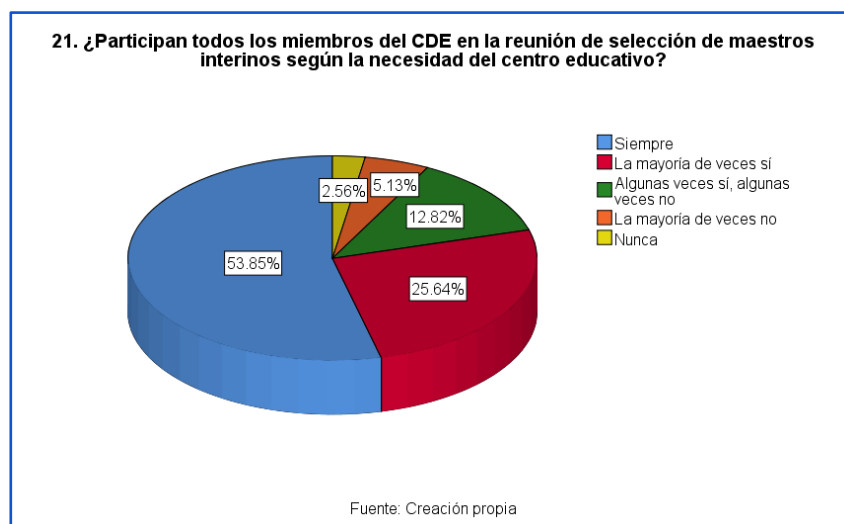
Interpretación: El 48.7% de las personas encuestadas consideran que los fondos de otros ingresos **siempre** son administrados exclusivamente por el CDE; el 30.8% indica que, en **la mayoría de las veces**, los fondos de otros ingresos son gestionados exclusivamente por el CDE; el 17.9% de los encuestados manifiestan que **algunas veces sí y algunas veces no** estos fondos son administrados exclusivamente por el CDE y el 2.6% consideran que estos fondos **la mayoría de las veces no** son administrados exclusivamente por el CDE.

Por esta razón, se obtiene un porcentaje acumulado del 79.5 % del total de los encuestados manifiestan que los fondos provenientes de otros ingresos como tienda escolar, donaciones, etc. son administrados exclusivamente por el CDE.

TABLA # 28

| 21. ¿Participan todos los miembros del CDE en la reunión de selección de maestros interinos según la necesidad del centro educativo? | | | | |
|--|------------------------------------|------------|--------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 21 | 53.8 | 53.8 |
| | La mayoría de veces sí | 10 | 25.6 | 79.5 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 5 | 12.8 | 92.3 |
| | La mayoría de veces no | 2 | 5.1 | 97.4 |
| | Nunca | 1 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 25



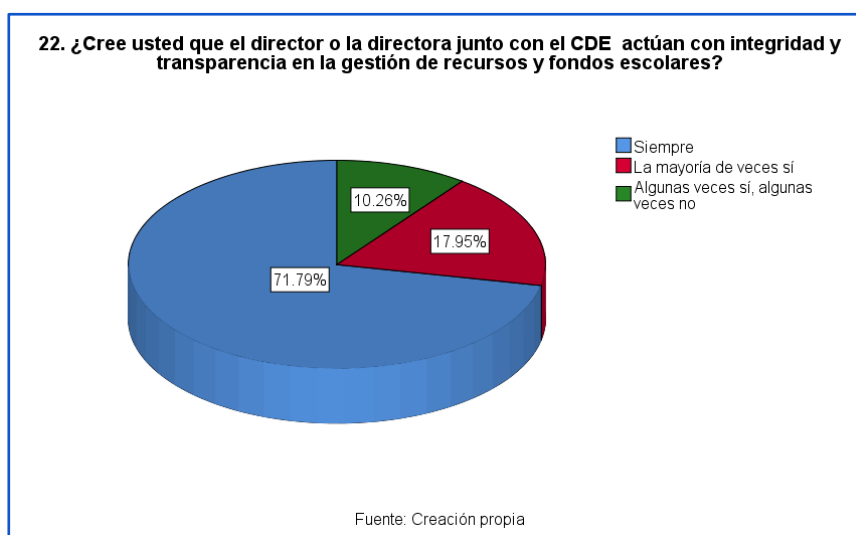
Interpretación: el 53.8% de los encuestados mencionó que el CDE participa **siempre** en la selección de maestros interinos; además, el 25.6% manifiesta que esto ocurre **la mayoría de las veces**; el 12.8% señaló que **algunas veces sí y algunas veces no**; el 5.1% indicó que **la mayoría de las veces** el CDE **no** participa; y el 2.6% expresó que el CDE **nunca** participa.

Además, un porcentaje acumulado del 79.5%, considera que todos los miembros del CDE participan en la reunión de selección de maestros interinos según la necesidad del centro educativo.

TABLA # 29

| 22. ¿Cree usted que el director o la directora junto con el CDE actúan con integridad y transparencia en la gestión de recursos y fondos escolares? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 28 | 71.8 | 71.8 |
| | La mayoría de veces sí | 7 | 17.9 | 89.7 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 4 | 10.3 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 26



Interpretación: el 71.8% de los encuestados consideran que **siempre** el director y la directora en conjunto con el CDE actúan con integridad y transparencia, el 17.9% piensa que **la mayoría de las veces sí ocurre** y un 10.3% considera que **algunas veces sí y algunas veces no** se da esta integridad.

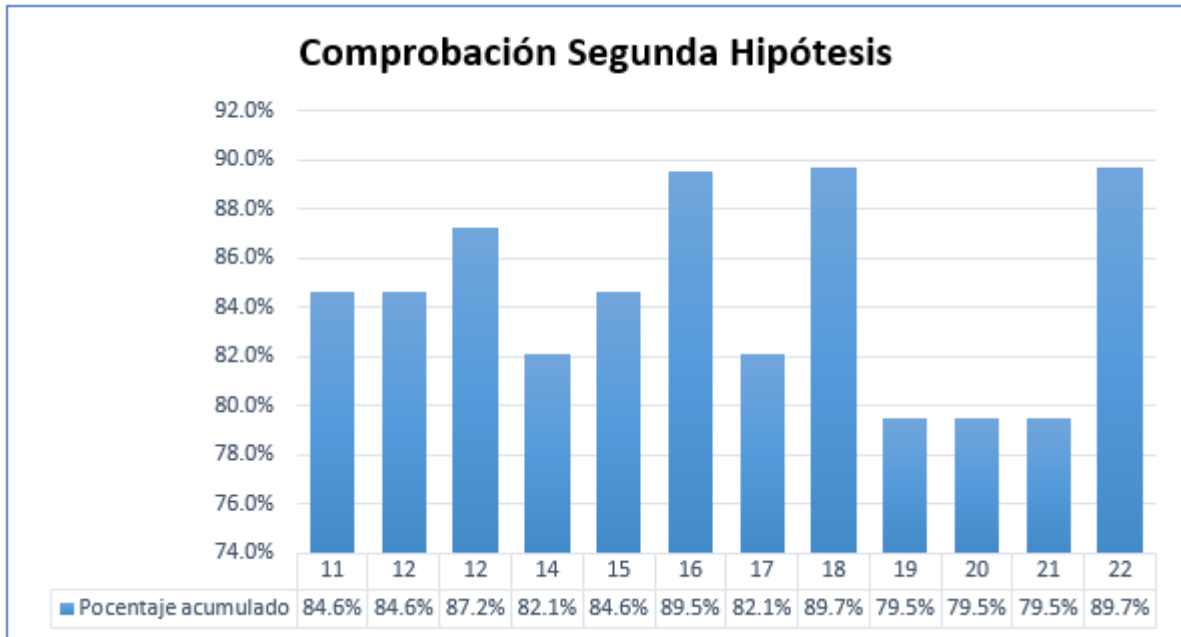
Por lo tanto, se puede observar un acumulado del 89.7% del total de los encuestados, los cuales tienen una percepción positiva sobre la integridad y transparencia en la gestión de recursos y fondos escolares por parte del director o la directora junto con el CDE.

TABLA # 30

La siguiente tabla presenta el porcentaje acumulado entre las dos opciones más frecuentes entre los encuestados, para el caso siempre y la mayoría de veces sí.

| N° | PREGUNTAS DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS | PORCENTAJE ACUMULADO |
|----|---|----------------------|
| 11 | ¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo funcionan de manera efectiva? | 84.6 % |
| 12 | ¿Estima usted que las actividades que realiza el CDE se desarrollan de manera organizada? | 84.6 % |
| 13 | ¿Se les notifica cuando el Ministerio de Educación deposita los bonos correspondientes al centro escolar y en qué se invierte? | 87.2 % |
| 14 | ¿Colaboran todos los miembros del CDE en la elaboración de proyectos escolares? | 82.1 % |
| 15 | ¿Considera que las decisiones en la administración de los recursos se toman democráticamente? | 84.6 % |
| 16 | ¿Se involucra a la comunidad educativa en el desarrollo de las diferentes actividades programadas? | 89.5 % |
| 17 | ¿Considera que el CDE participa activamente en la ejecución de las actividades escolares? | 82.1 % |
| 18 | ¿El presupuesto para las actividades educativas se planifica y distribuye de forma efectiva? | 89.7 % |
| 19 | ¿Tienen acceso los miembros del CDE a la documentación sobre el uso de los recursos financieros? | 79.5 % |
| 20 | Según su experiencia, ¿los fondos provenientes de otros ingresos como tienda escolar, donaciones, etc. son administrados exclusivamente por el CDE? | 79.5 % |
| 21 | ¿Participan todos los miembros del CDE en la reunión de selección de maestros interinos según la necesidad del centro educativo? | 79.5 % |
| 22 | ¿Cree usted que el director o la directora junto con el CDE actúan con integridad y transparencia en la gestión de recursos y fondos escolares? | 89.7 % |

GRÁFICO # 27



Basándose en porcentaje mayor o igual al 70% obtenido en el rango de ítems de la once a la veintidós, correspondientes a la segunda hipótesis, se da por aceptada la hipótesis alterna, la cual se expresa de la siguiente manera: La coordinación del director o directora en el manejo de los recursos financieros, físicos y materiales favorece en un 70% o más a la ejecución de actividades dentro del centro educativo. Por ello, se da por rechazada la hipótesis nula.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA No.3

He3: El seguimiento que el director o directora realiza de los acuerdos tomados en el CDE evidencia el cumplimiento de las tareas asignadas.

Hipótesis estadística

H0: El seguimiento que el director o directora realiza de los acuerdos tomados en el CDE no evidencian en un 70% el cumplimiento de las tareas asignadas.

$$H0: R < 70\%$$

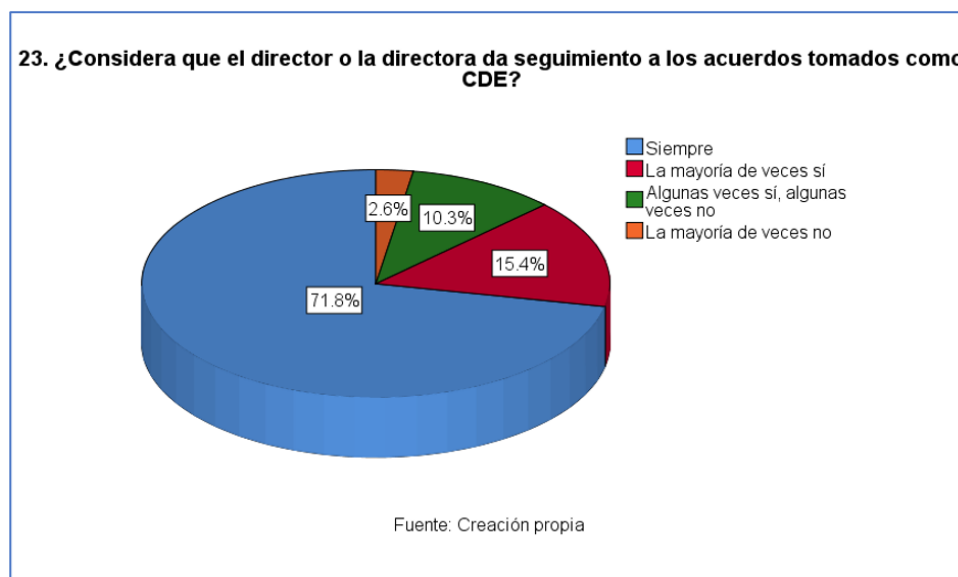
H1: El seguimiento que el director o directora realiza de los acuerdos tomados en el CDE evidencia en un 70% o más el cumplimiento de las tareas asignadas.

$$H1: R \geq 70\%$$

TABLA # 31

| 23. ¿Considera que el director o la directora da seguimiento a los acuerdos tomados como CDE? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 28 | 71.8 | 71.8 |
| | La mayoría de veces sí | 6 | 15.4 | 87.2 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 4 | 10.3 | 97.4 |
| | La mayoría de veces no | 1 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 28



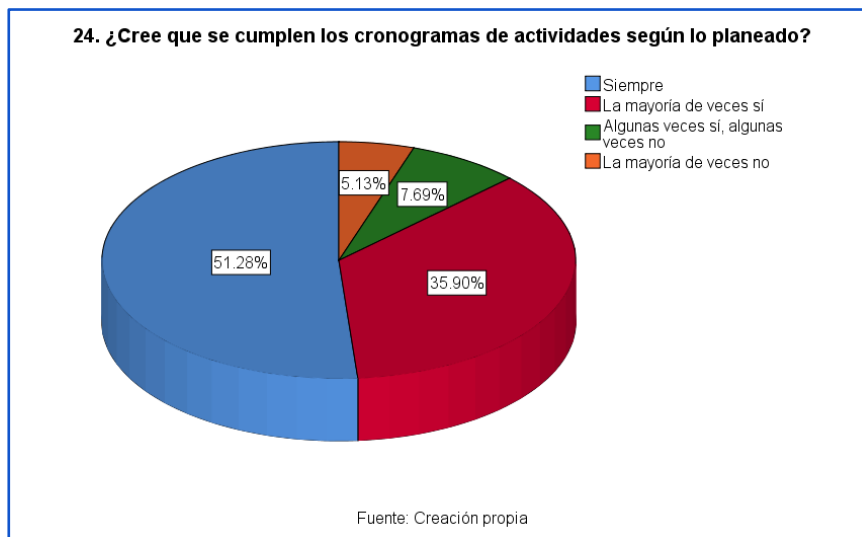
Interpretación: Con referencia al seguimiento que el director o la directora da a los acuerdos tomados por el CDE, un 71.7% dice que **siempre** lo hace, un 15.4% considera que **la mayoría de las veces sí**, un 10.3% expresa que **algunas veces sí, algunas veces no**, y el 2.6% estima que **la mayoría de las veces no** lo hace.

Es decir, que un total del 87.1% avalan el seguimiento que el director o la directora hace de los acuerdos tomados por el CDE.

TABLA # 32

| 24. ¿Cree que se cumplen los cronogramas de actividades según lo planeado? | | | | |
|--|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 20 | 51.3 | 51.3 |
| | La mayoría de veces sí | 14 | 35.9 | 87.2 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 3 | 7.7 | 94.9 |
| | La mayoría de veces no | 2 | 5.1 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 29



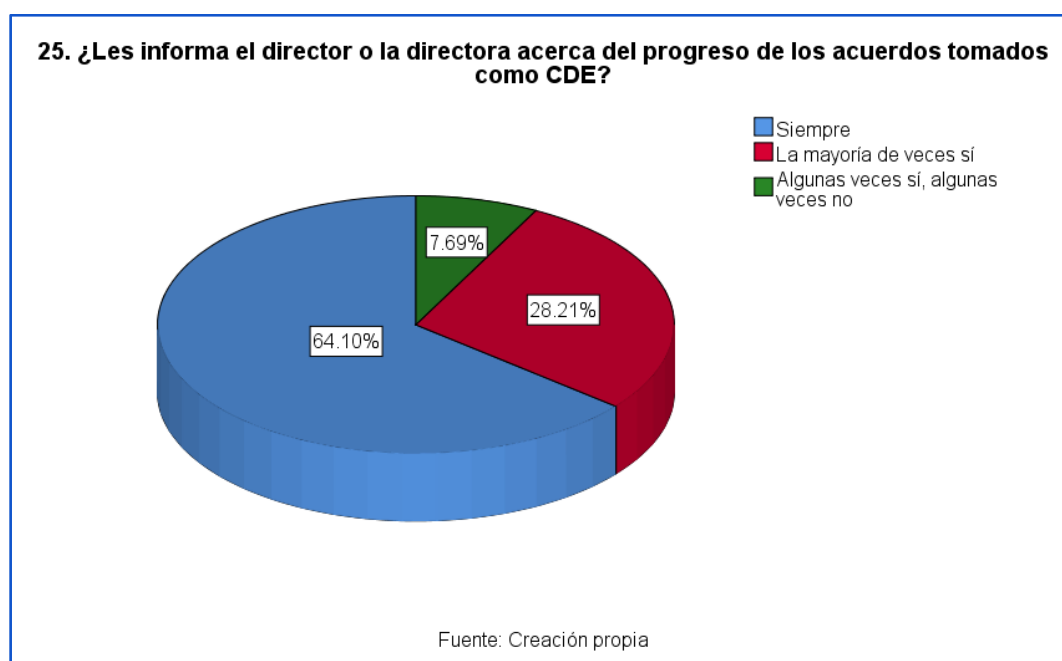
Interpretación: De la totalidad de encuestados, el 51.3 % consideró que los cronogramas de actividades **siempre** se cumplen según lo planeado, el 35.9% opinó que **la mayoría de veces sí** se cumplen; el 7.7% que **algunas veces sí, algunas veces no**; mientras que un 5.1% consideró que **la mayoría de veces no** se cumplen los cronogramas según lo planeado.

Es decir, que un porcentaje acumulado del 87.2% considera que se cumplen los cronogramas de actividades según lo planeado.

TABLA # 33

| 25. ¿Les informa el director o la directora acerca del progreso de los acuerdos tomados como CDE? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 25 | 64.1 | 64.1 |
| | La mayoría de veces sí | 11 | 28.2 | 92.3 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 3 | 7.7 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 30



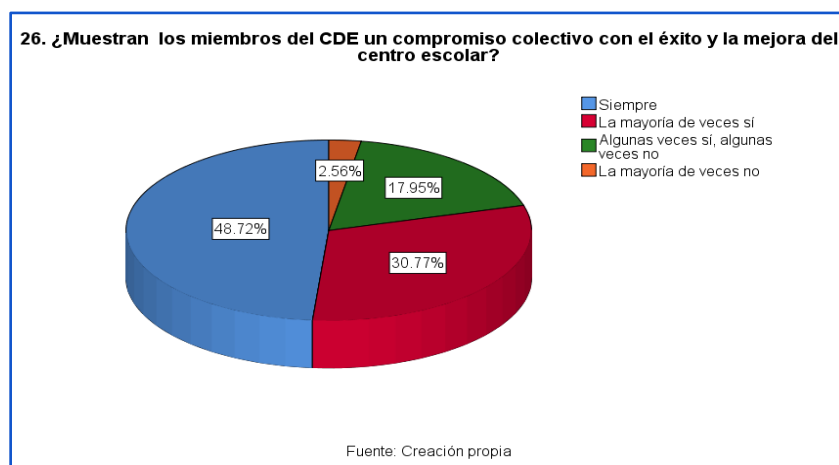
Interpretación: En cuanto al progreso de los acuerdos tomados como CDE, un 64.1% opinan que el director o la directora **siempre** les informa acerca de ello, un 28.2% manifiesta que **la mayoría de veces sí** lo hace y un 7.7% dicen que **algunas veces sí, algunas veces no** lo hace.

Por ello, se puede apreciar que el porcentaje **acumulado del 92.3 %** considera que el director o la directora informa acerca del progreso de los acuerdos tomados como CDE.

TABLA # 34

| 26. ¿Muestran los miembros del CDE un compromiso colectivo con el éxito y la mejora del centro escolar? | | | | |
|---|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válido | Siempre | 19 | 48.7 | 48.7 |
| | La mayoría de veces sí | 12 | 30.8 | 79.5 |
| | Algunas veces sí, algunas veces no | 7 | 17.9 | 97.4 |
| | La mayoría de veces no | 1 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 100.0 | |

GRÁFICO # 31



Interpretación: Referente al compromiso que los miembros del CDE muestran con el éxito y la mejora del centro escolar, un 48.7% de los encuestados respondieron que **siempre** hay un compromiso; un 30.8% dice que **la mayoría de veces sí** se observa ese compromiso, otro 17.9% expresa que **algunas veces sí y algunas veces no** se evidencia el mismo; sin embargo, un 2.6% afirma que **la mayoría de veces no** se observa tal empeño.

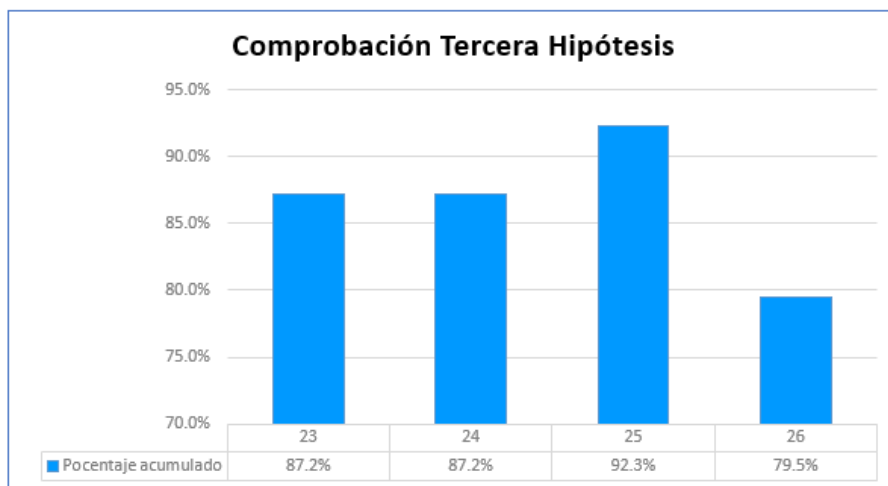
En concreto, existe un acumulado del 79.5% de los encuestados que afirman el compromiso colectivo que los miembros del CDE tienen con el éxito y la mejora del centro escolar.

TABLA # 35

La siguiente tabla presenta el porcentaje acumulado entre las dos opciones más frecuentes entre los encuestados, para el caso, siempre y la mayoría de veces sí.

| N° | PREGUNTAS DE LA TERCERA HIPÓTESIS | PORCENTAJE ACUMULADO |
|----|---|----------------------|
| 23 | ¿Considera que el director o la directora da seguimiento a los acuerdos tomados como CDE? | 87.2 % |
| 24 | ¿Cree que se cumplen los cronogramas de actividades según lo planeado? | 87.2 % |
| 25 | ¿Les informa el director o la directora acerca del progreso de los acuerdos tomados como CDE? | 92.3 % |
| 26 | ¿Muestran los miembros del CDE un compromiso colectivo con el éxito y la mejora del centro escolar? | 79.5 % |

GRÁFICO # 32



Sobre la base del porcentaje mayor o igual al 70% obtenido en el rango de ítems del veintitrés al veintiséis correspondiente a la tercera hipótesis, se da por aceptada la hipótesis alterna, la cual se expresa de la siguiente manera: El seguimiento que el director o directora realiza de los acuerdos tomados en el CDE evidencia en un 70% o más el cumplimiento de las tareas asignadas. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

Dentro de la investigación se estimó conveniente administrar una guía de observación, con el objeto de hacer este proceso más confiable para tener fundamentos reales de los hechos. La aplicación de la guía de observación se realizó a través de una lista de cotejo que contempló 11 criterios seleccionados, de acuerdo con las variables del tema de investigación; la misma se llevó a cabo en los tres centros escolares en estudio, en un periodo de tiempo comprendido entre el veintidós y veintinueve de septiembre del año 2023.

Este instrumento fue de mucha utilidad para obtener información segura sobre el tema de investigación, con la cual se verificó la gestión del director o directora como presidente del CDE en los centros escolares en estudio; también permitió confrontar la información que se obtuvo de los cuestionarios y realizar los análisis de manera objetiva.

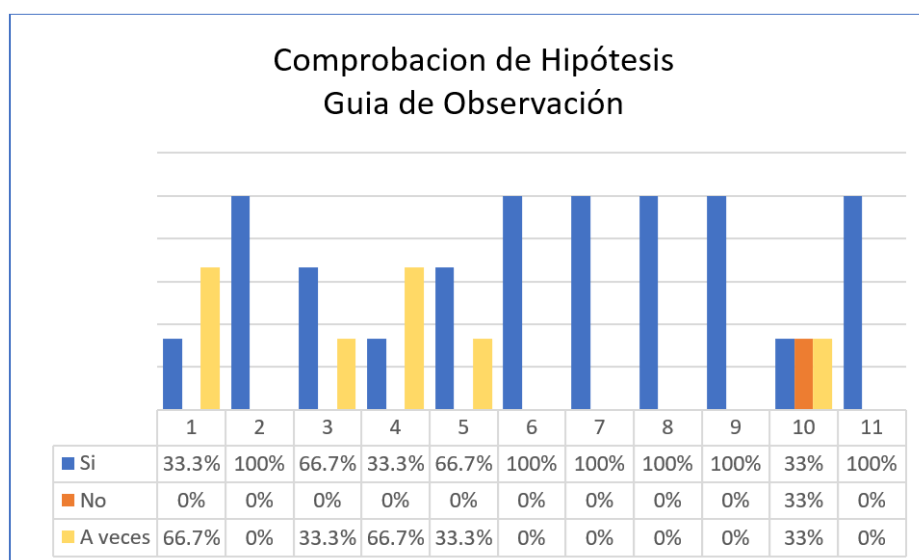
TABLA # 36

Guía de Observación

FUNCIONAMIENTO DE CDE

| | Aspectos a observar | Respu estas | Porcentaj e | Res pue stas | Porcen taje | Respues tas | Porcentaje s |
|----|---|----------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|-----------------|
| N° | Ítems | Si | % | No | % | A veces | % |
| 1 | Los miembros del CDE se presentan a la sesión puntualmente. | 1 | 33.3% | 0 | 0 % | 2 | 66.7% |
| 2 | El presidente del CDE tiene una agenda clara para el desarrollo de la sesión. | 3 | 100% | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| 3 | Todos los miembros del CDE tienen participación en las sesiones | 2 | 66.7% | 0 | 0 % | 1 | 33.3% |
| 4 | Existe un adecuado control del tiempo en las intervenciones para que cada miembro del CDE comparta sus puntos de vista. | 1 | 33.3% | 0 | 0% | 2 | 66,7% |
| 5 | Se observa una moderación adecuada y respetuosa en las participaciones que cada miembro realiza. | 2 | 66.7% | 0 | 0% | 1 | 33.3 |
| 6 | El CDE toma decisiones de manera democrática | 3 | 100% | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| 7 | Se observa un ambiente de respeto mutuo entre los miembros del CDE, incluso cuando hay desacuerdos. | 3 | 100% | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| 8 | Se asignan responsabilidades, de acuerdo al cargo que cada miembro del CDE desempeña. | 3 | 100% | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| 9 | Los acuerdos tomados en las sesiones del CDE se plasman en un libro de actas. | 3 | 100% | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| 10 | Al final de la sesión se realiza una evaluación rápida para recabar comentarios sobre la efectividad de la sesión. | 1 | 33.3% | 1 | 33.3 % | 1 | 33.3% |
| 11 | Los miembros del CDE firman el acta de la sesión realizada. | 3 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0 % |

GRÁFICO # 33



El gráfico presentado se construyó con los datos recopilados, a través de la aplicación de las guías de observación, a los tres centros escolares objeto de estudio.

De acuerdo a los datos registrados en la tabla anterior se concluye que, en uno de los centros escolares los miembros del CDE se presentan puntualmente a las sesiones convocadas; contrario a las otras dos instituciones, donde se observó que no todos los miembros del CDE se presentan a la hora citada.

Además, se corroboró que los tres directores presentaron una agenda claramente establecida para su desarrollo durante la sesión. Del mismo modo, se constató que, en dos de los centros educativos, los miembros del CDE participaron activamente en las sesiones, mientras que en uno de ellos su participación es ocasional

Además, se advirtió que en dos instituciones a veces se tiene un control del tiempo en las intervenciones que los miembros realizan para compartir sus puntos de vista; solamente en uno de ellos se pudo ver que se respetaba el tiempo establecido para sus

participaciones. Igualmente se notó una adecuada y respetuosa moderación al participar cada miembro en dos de las escuelas; mientras que en una de ellas se observó solo algunas veces.

También, se constató que en los tres centros educativos se toman decisiones involucrando a todos sus miembros; es decir, de forma democrática. Del mismo modo se observó un ambiente de respeto entre los miembros del CDE de dos instituciones, cuando hay desacuerdos y en una, solo a veces se observa tal respeto.

Por otro lado, se percibió que en los tres centros educativos se asignan responsabilidades a los miembros del CDE, de acuerdo al cargo que desempeñan en el mismo. De igual forma, se verificó que en cada centro escolar en estudio se plasman los acuerdos tomados en las sesiones del CDE en un libro de actas.

Por otra parte, se corroboró que en dos de los centros de enseñanza se realiza una evaluación rápida para recabar comentarios sobre la efectividad de la sesión, pero en uno no se tiene esa práctica. Finalmente, se constató que los miembros del CDE firman las actas de las sesiones realizadas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

Una vez culminada la investigación, se descubrieron resultados significativos por medio de los datos obtenidos a través de una encuesta y una guía de observación, cuya información estaba relacionada con las hipótesis implícitas en los objetivos iniciales. Estas hipótesis se centran en la gestión del director o directora en su rol de presidente del consejo directivo escolar y su influencia en el proceso de toma de decisiones administrativas a favor de los Centros Escolares: “Roque Dalton”, “Colonia Los Alpes”, y “Caserío La Torerona”, concluyendo lo siguiente:

- Se concluyó que la posición que el director o directora adopta ante las opiniones emitidas por miembros del CDE, son favorables para propiciar ambientes democráticos al interior de dicho ente colegiado. Este hallazgo confirma la hipótesis de investigación planteada y rechaza la hipótesis nula. Lo anterior implica que la existencia de un liderazgo participativo fortalece al equipo, nutriendo no solo la comunicación y colaboración entre sus miembros, sino también cultivando el sentido de respeto mutuo y apertura hacia diversas opiniones.
- Se concluyó que la claridad y transparencia en el manejo de los recursos financieros, físicos y materiales por parte del director o directora, sí favorece la ejecución de actividades dentro del centro educativo: por ello, se dio por aceptada la hipótesis alterna, provocando el rechazo de la hipótesis nula. En suma, tal situación refleja transparencia y confianza, generando una gestión eficiente y fomentando un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo.

- Se concluyó que el seguimiento minucioso que el director o directora realiza de los acuerdos tomados en el CDE sí evidencia el cumplimiento de las tareas asignadas, promoviendo un ambiente de responsabilidad y colaboración dentro del mismo; por lo cual, se aceptó la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, esta práctica refuerza el desarrollo de un liderazgo comprometido y un seguimiento diligente para el éxito del CDE, a través de la cooperación de todos los actores de la comunidad educativa.

5.2. Recomendaciones.

A fin de mantener una gestión efectiva que favorezca la toma de decisiones por parte de los directores, se recomienda:

- **Al director o directora**, se sugiere implementar un programa de comunicación integral que incluya las siguientes acciones: reuniones regulares con el CDE, retroalimentación continua, fomentar la participación en todos los niveles; a través del uso de herramientas digitales, a fin de propiciar comunicación constante, fluida y efectiva con todos los miembros del CDE.
- Se recomienda **al director o directora**, mantener la actualización constante respecto a lineamientos legales y procedimientos administrativos con el propósito de garantizar el manejo transparente de los recursos financieros, físicos y materiales que favorezcan y garanticen la ejecución de actividades dentro del centro educativo.
- Se recomienda al **director o directora**, implementar una supervisión continua del seguimiento a los acuerdos tomados al interior del CDE, asegurando que las decisiones garanticen acciones tangibles y productivas, a través del cumplimiento de tareas asignadas.

- **Al MINEDUCYT**, generar espacios de capacitación cada año, a fin de que los distintos miembros del CDE se empoderen de las funciones que deben desarrollar y realicen un papel más activo y efectivo al interior de éste.
- **A los padres de familia**, participar en el proceso de elección del CDE no solamente como espectador sino, evidenciando un rol protagónico que favorezca el quehacer democrático al interior de cada centro educativo.
- **A los estudiantes**, tomar una participación activa en su papel como miembros del CDE, para ser el canal a través del cual se expongan las inquietudes que el estudiantado de los centros escolares externa.
- **A los estudiantes**, indagar de forma bibliográfica y de campo, acerca de las funciones que debe realizar como miembro activo del CDE y representantes del sector estudiantil.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Barber, M., & Mourshed, M. (septiembre 2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. McKinsey & Company.
- Bernal Torres, C. A., & Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (O. Fernández Palma, Ed.). Pearson Educación.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora*. © Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Calderón Sol, A., & Gallardo de Cano, C. (1996, 08 07). *Reglamento de La Ley de La Carrera Docente*. San Salvador, San Salvador, El Salvador.
- Castro, C. (2016). *El Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Participación de la Comunidad*. Revista Varela.
- CONED. (2016). *Plan El Salvador Educado*. Ministerio de Educación. <https://www.unicef.org/elsalvador/media/1236/file>
- Covey, S. R. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós.
- Elster, J. (Ed.). (1998). *Deliberative Democracy*. Cambridge University Press.
- Flores, C., Portillo, A., & Tobar, F. (2016). *El Proyecto Solidificación del Alcance de la Educación Básica en El Salvador*. El Salvador. Editorial MINED.
- Funes, J. (2022). *Métodos de Investigación Pedagógica*. San Salvador, El Salvador.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). *Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización*. Gaceta Laboral, 19 (1), 52-77.

- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional* (C. Mayor Ortega, Trans.). Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Gutmann, A., & Thompson, D. F. (2009). *Democracy and Disagreement*. Harvard University Press.
- Guzmán, R. (2006). *Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 en El Salvador: Contexto y Desarrollo*. *Revista de Ciencias Sociales*, (115-116), 69-77. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/997/99711503.pdf>.
- Habermas, J. (1989). *The structural transformation of the public sphere : an inquiry into a category of bourgeois society*. MIT Press.
- Habermas, J. (1991). *The structural transformation of the public sphere : an inquiry into a category of bourgeois society*. MIT Press.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (5a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Lambert, L. (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*. Universidad Diego Portales.
- Legislativa, A. (1996, 03 22). *Ley de La Carrera Docente*. San Salvador, El Salvador.
- Legislativa, A. (2011, 06 24). *Ley General de Educación*. San Salvador, El Salvador.
- Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas: aportes desde la investigación*. Fundación Chile.
- López Alfaro, P. (2010). *El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad*. Educação e Pesquisa,.
- López Alfaro, P. (2010). *El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad*. Universidad de Chile.

Martín, J. (2019, October 29). *Fayol: sus teorías y sus 14 principios fundamentales de gestión*. Cerem. Retrieved August 18, 2023, from <https://www.cerem.es/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>

Mejía. (2014). Proyecto SABE. Mejía, E. Proyecto SABE: Un enfoque participativo para fortalecer la educación básica en El Salvador. *Revista de Investigación en Educación*, 9(17), 32-45. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/5235/1/2%20Proyecto%20SABE.pdf>

Molina, C. (2015). *La Participación Comunitaria en la Gestión Educativa: El caso del programa EDUCO en El Salvador*. (Vol. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/25922/1/TEsis%20Completa.pdf>). Universidad Nacional de El Salvador.

Muguirra, A. (2017). *Tipos de muestreo: Cuáles son y en qué consisten*. QuestionPro.

Muguirra, A. (2023). *Tipos de muestreo: Cuáles son y en qué consisten*. QuestionPro. Retrieved Julio 17, 2023, from <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-muestreo-para-investigaciones-sociales/>

Nóchez, M. (2007, October 14). *CREACIÓN DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS ESCOLARES (CDE) COMO EXPRESIÓN DE LA POLÍTICA DE DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA*. Magíster Mario Nóchez. Retrieved Julio 14, 2023, from <http://mnochez.blogspot.com/2007/10/creacin-de-los-consejos-directivos.html>

Ortega, C. (n.d.). *Muestreo no probabilístico: definición, tipos y ejemplos*. QuestionPro. Retrieved September 4, 2023, from <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-no-probabilistico/>

Ortega, C. (2021, mayo 18). *Estadística descriptiva: Qué es, objetivo, tipos y ejemplos*. (<https://www.questionpro.com/blog/es/estadistica-descriptiva/> ed.). QuestionPro.

Pinto Lucero, J. C. (2015). *NORMATIVAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR EDUCACIÓN (CDE)*. - *PDF Free Download*. DocPlayer. Retrieved Julio 18, 2023, from <https://docplayer.es/5361688-Normativas-y-procedimientos-para-el-funcionamiento-del-consejo-directivo-escolar-educacion-cde.html>

Pinto LuceroIbáñez, J. C. (1998). *La creatividad: diagnóstico, evaluación e investigación*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Reyes, E. (2022). *Metodología de la Investigación Científica*. Page Publishing, Incorporated.

Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. Wiley.

Velis, R. (2013, agosto 6). *Paso A Paso CDE | PDF*. Scribd. Retrieved Julio 17, 2023, from <https://es.scribd.com/doc/158432072/Paso-a-paso-CDE>

ANEXOS

Funcionamiento del CDE

Objetivo: Recolectar información sobre la participación de los miembros del Consejo Directivo Escolar en los procesos al interior del mismo, a fin de obtener datos para su oportuno análisis.

Indicación: Responda las siguientes interrogantes según considere conveniente.

GENERALIDADES

1. ¿Cuál es su edad?

- De 12 a 22
- De 23 a 33
- De 34 a 44
- De 45 a 55 o más

2. Género

- Femenino
- Masculino

3. Cargo que desempeña en la institución: *

- Director (a)
- Docente integrante del CDE
- Docente
- Padre o madre
- Estudiante

LIDERAZGO

1- ¿Programa el director o la directora reuniones periódicas con el CDE?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

2- ¿Considera que el director o la directora preside con respeto y fraternidad las reuniones del CDE?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

3. ¿Promueve el director o la directora la toma de decisiones relacionadas con la planificación anual en conjunto con el CDE?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

4- ¿Cree que se cumplen los cronogramas de actividades según lo planeado?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

5- ¿Genera el director o la directora espacios para que los miembros del CDE expresen sus opiniones e inquietudes de manera abierta?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

6- ¿Considera que los mecanismos de comunicación dentro de su centro educativo, funcionan de manera efectiva?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

COMUNICACIÓN

10. ¿Convoca el director o la directora oportunamente a las reuniones periódicas o extraordinarias a los miembros del CDE?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

11. ¿Quedan plasmados todos los acuerdos tomados como CDE en el libro de actas?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

12. ¿Les informa el director o la directora acerca del progreso de los acuerdos tomados como CDE?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

13. ¿Se les notifica cuando el Ministerio de Educación deposita los bonos correspondientes al centro escolar y en qué se invierten?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

COOPERACIÓN

14- ¿Colaboran todos los miembros del CDE en la elaboración de proyectos escolares?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

15- ¿Considera que las decisiones en la administración de los recursos se toman democráticamente?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

16- ¿Muestran los miembros del CDE un compromiso colectivo con el éxito y la mejora del centro escolar?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

17- ¿Se involucra a la comunidad educativa en el desarrollo de las diferentes actividades programadas?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

18- ¿Considera que el CDE participa activamente en la ejecución de las actividades escolares?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

19. El director o la directora y el CDE trabajan armónicamente para enfrentar

desafíos y resolver problemas en el centro educativo.

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

GESTIÓN DE RECURSOS

20. ¿El presupuesto para las actividades educativas se planifica y distribuye de forma efectiva?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

21. ¿Tienen acceso los miembros del CDE a la documentación sobre el uso de los recursos financieros?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

22. Según su experiencia, ¿los fondos provenientes de otros ingresos como tienda

escolar, donaciones, etc. son administrados exclusivamente por el CDE?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

23. ¿Participan todos los miembros del CDE en la reunión de selección de maestros interinos según la necesidad del centro educativo?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

ETICA Y VALORES

24. ¿Cree que al desempeñar un cargo como miembro del CDE se hace consciente de las funciones que le corresponde desempeñar?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

25. ¿Considera usted que al momento de seleccionar a los nuevos miembros que

integrarán el CDE, se toman en cuenta las especificaciones descritas en el reglamento de la ley de la carrera docente?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

26. ¿Cree usted que el director o la directora junto con el CDE actúan con integridad y transparencia en la gestión de recursos y fondos escolares?

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

Guía de observación



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



Guía de observación
SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL CDE

| | |
|--------------|--|
| Institución: | |
| Observador: | |
| Objetivo: | Recolectar información sobre la participación de los miembros del Consejo Directivo Escolar en los procesos al interior del mismo, a fin de obtener datos para su oportuno análisis. |

| | | | | |
|--------|------|------|-----|-------|
| Fecha: | Día: | Mes: | Año | Hora: |
|--------|------|------|-----|-------|

| No | Descripción | sí | NO | A VECES |
|-----|--|----|----|---------|
| 1. | Los miembros del CDE se presentan a la sesión puntualmente. | | | |
| 2. | El presidente del CDE tiene una agenda clara para el desarrollo de la sesión. | | | |
| 3. | Todos los miembros del CDE tienen participación activa en las sesiones. | | | |
| 4. | Existe un adecuado control del tiempo en las intervenciones para que cada miembro del CDE compartan sus puntos de vista. | | | |
| 5. | Se observa una moderación adecuada y respetuosa en las participaciones que cada miembro realiza. | | | |
| 6. | El CDE toma decisiones de manera democrática. | | | |
| 7. | Se observa un ambiente de respeto mutuo entre los miembros del CDE, incluso cuando hay desacuerdos. | | | |
| 8. | Se asignan responsabilidades, de acuerdo al cargo que cada miembro del CDE desempeña. | | | |
| 9. | Los acuerdos tomados en las sesiones del CDE se plasman en un libro de actas. | | | |
| 10. | Al final de la sesión se realiza una evaluación rápida para recabar comentarios sobre la efectividad de la sesión. | | | |
| 11. | Los miembros del CDE firman el acta de la sesión realizada. | | | |