



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



TITULO DEL INFORME DE INVESTIGACION

GESTION ADMINISTRATIVA DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS ESCOLARES Y SU INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN , EJECUCION DE LA PLANIFICACION DIDACTICA Y LA INNOVACION EDUCATIVA DE LOS DOCENTES DEL TERCER CICLO DEL DISTRITO 0611 DEL MUNICIPIO DE SAN MARCOS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, AÑO 2012-2013.

PRESENTADO POR:

IRIS DE LA PAZ ARGUETA

MARCELA ASTRID GARCIA RECINOS

NOEMI DEL CARMEN HENRIQUEZ DE RIVERA

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION ELABORADO POR ESTUDIANTES
EGRESADAS PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACION**

MARH. RENATO ARTURO MENDOZA NOYOLA

DOCENTE DIRECTOR:

MAESTRA M^sD. NATIVIDAD DE LAS MERCEDES TESHE PADILLA

COORDINADORA GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACION

DIA 21 DE MARZO DE 2014

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR.



AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

VICE RECTORA ACADEMICA

MsC. ANA MARIA GLOWER DE ALVARADO

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. SALVADOR CASTILLO (INTERINO)

SECRETARIO GENERAL

DRA. ANA LETICIA ZAVALITA AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO

MsC. JOSE RAYMUNDO CALDERON MORAN

VICE- DECANO

MsC. NORMA CECILIA BLANDON DE CASTRO

SECRETARIO

LIC. MAESTRO ALFONSO MEJIA ROSALES

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

JEFE DE DEPARTAMENTO

MsD. ANA EMILIA MELENDEZ

COORDINADORA DE PROCESOS DE GRADO

MsD. NATIVIDAD DE LAS MERCEDES TESHE PADILLA

DOCENTE DIRECTOR

RENATO ARTURO MENDOZA NOYOLA



AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO: *Por haberme dado sabiduría y entendimiento y hacer este sueño realidad, Gracias Dios porque en todo momento y en todo instante de mi vida siempre, siempre estuvo a mi lado guardándome, protegiéndome, guiándome y fortaleciéndome en este proceso que emprendí, hace algunos años; Gracias porque he experimentado tu fidelidad aun en los momentos más difíciles; te agradezco por iluminar mi mente y mi corazón y hoy puedo decir que todo te lo debo a ti.*

A MIS PADRES: *Agradezco a mis padres José Francisco Henríquez pineda y María Teodora Campos de Henríquez; por su gran apoyo incondicional en mi vida, por todo su esfuerzo empleado a lo largo de este trayecto, por haberme enseñado y guiado en valores sobre todo la humildad, el respeto, y la justicia. Gracias porque hasta donde estuvo a su alcance me brindaron la oportunidad de superarme sin su apoyo este triunfo no sería posible; los amo.*

A MIS HERMANOS: *José y Duglas Henríquez Que de una u otra forma contribuyeron, en hacer realidad este sueño y lograr mi meta propuesta. Los quiero mucho.*

A MI ESPOSO: *Gracias amor; porque un día te pedí la oportunidad de permitirme continuar con mis estudios superiores; y no me negaste esa oportunidad que te pedí; estoy segura que Dios te puso en mi camino para que mi anhelo se cumpliera, ya que este fue mi sueño desde siempre, gracias por ese esfuerzo económico, por tus palabras de aliento, por ayudarme y acompañarme en cada etapa cursada en mis estudios. Te amo.*

A MIS HIJAS: *Alexandra Vanessa, Aída Ester Rivera Henríquez y a mí bebe Por ser la fuente de mi inspiración, les agradezco la paciencia que han tenido, por darme palabras de ánimo y de aliento, gracias por esperar pacientemente a que les dedicara el tiempo que necesitaban y por comprender que todo en la vida requiere sacrificio, este triunfo también es de ustedes. Las amo.*

A MI DOCENTE DIRECTOR: *Renato Arturo Mendoza Noyola Hacer extensivos mis agradecimientos, por su apoyo, comprensión y sobre todo paciencia; que nos mostro en todo este proceso. Dios lo continúe Bendiciendo.*

A MIS AMIGOS/AS. *Gracias a todas mis amigas/os que con sus palabras de aliento me animaron a continuar, y no renunciar en ningún momento a mi sueño, gracias porque contribuyeron a que la meta propuesta fuera alcanzada, Gracias por su apoyo.*

Noemí del Carmen Henríquez de Rivera



AGRADECIMIENTOS

A Dios por conducir mi vida y darme alas para volar exitosamente y haber concluido mi carrera.

A mi esposo Oscar e hija Faviola por su amor y acompañamiento en cada etapa de mis estudios.

A mis padres por la fortaleza que me han dado en cada una de sus palabras y el apoyo incondicional de mi madre.

Hago extensiva mi gratitud a mi familia y amigos por sus palabras de ánimo y muestras de cariño a lo largo de mis estudios.

Gracias Dios por permitirme culminar esta fase de mi vida, y adquiero el compromiso de brindar a la sociedad lo mejor de mí.

Marcela Astrid García Recinos



AGRADECIMIENTOS

Agradezco A DIOS TODOPODEROSO por permitirme culminar mi tesis por las bendiciones que he recibido a lo largo de mis estudios y sobre todo por la vida que me ha regalado.

Le doy gracias a una mujer ejemplar, humana de buenos sentimientos que ha estado conmigo siempre a mi madre MARIA GUADALUPE ARGUETA SAENZ que ha sido la mejor madre del mundo me ha acompañado en las buenas y en las malas comparto con ella este gran logro.

Agradezco a mis hermanos JOSE, GERMAN y VICTOR por estar siempre pendientes y dándome aliento para salir adelante.

A mi preciosa hija LAURA BEATRIZ VASQUEZ ARGUETA que ha sido mi motor mi fuerza y la esperanza; te amo

A mis compañeras de tesis NOEMI y MARCELA

A las cuales agradezco por ayudarme a lograr este sueño y sobre todo por estar conmigo en todo el transcurso de este trabajo.

A mi asesor RENATO NOYOLA por orientarnos a través de sus conocimientos para la realización de nuestra tesis.

IRIS DE LA PAZ ARGUETA



Índice general

Contenido

| | |
|---|-----|
| CAPITULO I..... | 1 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1 Situación Problemática | 1 |
| 1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA | 29 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN | 29 |
| 1.4 ALCANCES Y DELIMITACIONES | 30 |
| 1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 40 |
| 1.5.1 Objetivo general..... | 40 |
| 1.5.2 Objetivos específicos | 40 |
| 1.6 SISTEMA DE HIPÓTESIS | 41 |
| 1.6.1 Hipótesis general..... | 41 |
| 1.6.2 Hipótesis Específica | 41 |
| 1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPOTESIS EN INDICADORES..... | 43 |
| CAPITULO II..... | 47 |
| MARCO TEORICO | 47 |
| 2.1 Antecedentes de la investigación..... | 47 |
| 2.2 Fundamentos Teóricos | 85 |
| 2.3 Definición De Términos Operacionales | 143 |
| CAPITULO III..... | 156 |
| METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 156 |
| 3.1 Tipo de Investigación..... | 156 |
| 3.2 Población | 156 |
| 3.3 Método de muestreo y tamaño de la muestra | 158 |
| 3.4 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 160 |
| 3.5 Metodología y Procedimiento | 162 |
| CAPITULO IV..... | 164 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 164 |



| | |
|---|-----|
| 4.1 Organización y clasificación de los datos..... | 164 |
| 4.2 Análisis e interpretación de los resultados de la investigación | 166 |
| 4.3 Resultados de la Investigación | 178 |
| CAPITULO V..... | 193 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 193 |
| 5.1 Conclusiones | 193 |
| 5.2 Recomendaciones | 198 |
| CAPITULO VI..... | 201 |
| LA PROPUESTA..... | 201 |
| BIBLIOGRAFIA | 216 |
| ANEXOS | 218 |



CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

La situación problemática que existe en el sector educativo; se debe a deficiencias en la modernización e innovación de métodos, técnicas y estrategias de enseñanza por parte de los/as docentes; ya que no fortalecen el aprendizaje significativo del alumno/a, la formación de valores culturales que les ayuden al educando a integrarse a la vida cotidiana, dentro de diferentes espacios de la vida. El Ministerio de Educación proporciona con dificultad, el recurso económico necesario para que el educador tenga una actualización de conocimientos a través de capacitaciones, talleres y seminarios que ayuden a desarrollar un aprendizaje significativo en el alumna, a esto se le añade la de gestión poco responsable de los Consejos directivos Escolares; ya que en muchas ocasiones se pierde de vista el eje principal de la educación que es el ser humano.

Con la finalización del conflicto armado y la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, se abren nuevas posibilidades para el mejoramiento y superación de las condiciones del sistema educativo nacional. En el marco de la Reconstrucción Nacional, la educación se define como de alta prioridad por el Gobierno de El Salvador, quien decide enfrentar los problemas descritos anteriormente buscando el apoyo financiero y técnico de organismos internacionales tales como El Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Sistema de Naciones Unidas, Unión Europea y de países amigos (España, México, Japón, entre otros). Los montos más significativos de la cooperación internacional vinieron, vía préstamos, a través del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo; así como de donaciones del Gobierno de los Estados Unidos. Por su lado, las iglesias de distintas denominaciones (Católica, Luterana, Episcopal, Evangélica, Bautista, entre otras), han gestionado y recibido financiamientos significativos, de organismos internacionales, iglesias y de la solidaridad internacional, para impulsar programas educativos en el ámbito nacional, especialmente en zonas ex – conflictivas y de extrema pobreza¹“Nunca como ahora la salud, la vivienda, la educación, la alimentación, y toda las necesidades básicas de las grandes mayorías habían recibido la atención que hoy se

¹Iglesias, Enrique (1998). Estrategias para el Desarrollo Económico Latinoamericano. Banco Interamericano Desarrollo (BID), Washington, D.C.



brinda con el dinero público. Nuestro modelo económico es la apuesta por el pueblo salvadoreño, por la mejora de sus capacidades, por la producción nacional, por la recuperación del campo y por la competitividad de nuestros emprendedores”, dijo el presidente Mauricio Funes, durante la presentación del presupuesto 2011 para nuestro país, pero no profundizó en si adoptaría el modelo propuesto por el PNUD que es una educación con equidad². La cual se puede observar en las siguiente tabla comparativa del presupuesto 2011 y 2012.

TABLA N°1
Presupuesto General del Estado Ejercicio Fiscal 2011- 2012

| INSTITUCIÓN / AREA DE GESTION | TOTAL 2011 | TOTAL 2012 |
|--|----------------------|----------------------|
| Órgano Legislativo | 53,502,496 | 56,333,375 |
| corte de cuentas de la República | 34,811,375 | 38,033,765 |
| Tribunal Supremo Electoral | 9,460,905 | 14,865,760 |
| Tribunal de Servicio Civil | 825,720 | 226,670 |
| Presidencia de la República | 86,531,710 | 111,190,465 |
| Tribunal de Ética Gubernamental | 1,409,085 | 1,410,035 |
| Ramo de Hacienda | 1,540,340,480 | 69,193,810 |
| Ramo de Relaciones Exteriores | 41,254,930 | 40,745,990 |
| Ramo de la Defensa Nacional | 145,784,585 | 144,067,030 |
| Consejo Nacional de la Judicatura | 5,509,965 | 5,814,600 |
| Órgano Judicial | 208,113,740 | 232,911,700 |
| Fiscalía General de la República | 33,875,455 | 33,550,440 |
| Procuraduría General de la República | 7,799,695 | 19,633,535 |
| Ramo de Gobernación | 15,554,135 | 18,405,065 |
| Ramo de Justicia y Seguridad | 300,633,695 | 326,018,640 |
| Ramo de Educación | 631,171,100 | 790,841,355 |
| Ramo de Salud | 223,473,755 | 491,911,110 |
| Ramo de Trabajo y Previsión Social | 11,332,150 | 13,259,115 |
| Ramo de Economía | 60,154,170 | 93,763,745 |
| Ramo de Agricultura y Ganadería | 38,575,495 | 64,562,570 |
| Ramo de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano | 208,255,905 | 122,149,210 |
| Ramo de Medio Ambiente y Recursos Naturales | 17,834,290 | 12,626,100 |
| Ramo de Turismo | 851,735 | 6,288,035 |
| TOTAL | 3,469,066,666 | 4,203,366,385 |

²Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2011 [consulta: 13 junio 2012] <<http://www.org/pnud/2011/org.com>



en las tablas anteriores se reflejan las cantidades presupuestadas para el año 2011 y el año 2012; para cada área de gestión e instituciones gubernamentales, dichos cálculos monetarios son orientados para el funcionamiento de cada institución o área de gestión, principalmente en el ramo de educación se expresa un aumento de \$ 159, 670,255 del año 2011 y el año 2012; las cuales se orientan para cubrir las demandas de este ramo. Por lo tanto el estado salvadoreño actual en gobierno debe emparejar lo social con lo económico, en contraste con lo que este país ha vivido desde la segunda mitad del siglo XX, ya que la razón de ser de un Estado es procurar el beneficio de su población las políticas sociales, ya que en la tabla anterior se comparan los presupuestos correspondientes a los años 2011 y 2012, y en el área de desarrollo social que es, la que más impacto tiene en la población salvadoreña se observa un aumento gradual pero aún no se estabiliza la realidad de la mayoría de las personas de nuestro país.

1.1.1 Canasta básica urbana y rural

El precio de la canasta básica alimentaria del área urbana se ha elevado en \$7.31 en lo que va de 2011, lo que representa un incremento del 4.1%, según datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos (Digestyc). A principios de año, la canasta básica costaba \$178.90, cifra que se mantuvo estable durante el primer trimestre del año. Sin embargo, en abril y mayo el precio se disparó a \$181.99 y \$186.21, respectivamente. En promedio se reporta un aumento de \$1.46 en los últimos cinco meses y \$25.58 en un año, lo que representa un alza del 15%. Las estadísticas indican que el costo diario en alimentos para una familia de 3.73 miembros también se elevó, pasando de \$5.96 a \$6.21 de enero a mayo. Por su parte, la canasta básica alimentaria del área rural reporta un mayor impacto en su precio de hasta un 35%. Pasó de \$132.75 a \$149.42 en mayo, una escalada económica en lo que va del año es de \$16.67, es decir, un incremento promedio mensual de \$3.33. Estas cifras se han impulsado, en gran medida, por los altos precios que han alcanzado los principales productos de consumo como el maíz y frijol. “Sin duda la canasta básica ha aumentado, en el caso del maíz ha aumentado y pasó de \$23 por quintal, que ya era alto a \$33”. Este panorama profundiza aún más la vulnerabilidad de las familias pobres, que gastan aproximadamente el 70% de sus ingresos mensuales en



alimentos como se ejemplifica en la tabla N°2, sobre la canasta básica y de sobrevivencia que posteriormente se muestra³

TABLA N°2
Canasta Básica Salvadoreña Urbana y Rural

| CANASTA BASICA ALIMENTARIA Y DE SOBREVIVENCIA | | | | | | | |
|---|--|----------------------|----------|----------------|----------|------------------------------------|---------|
| Canasta Básica Alimentaria | | Costo Según Gobierno | | | | Incremento Anual | |
| (para una familia de 4 personas) | | Noviembre 2009 | | Noviembre 2010 | | De Noviembre 2009 a Noviembre 2010 | |
| | | Urbano | Rural | Urbano | Rural | Urbano | Rural |
| Canasta Básica de Alimentos | Alimentos: arroz, frijoles, azúcar, sal, leche, huevos, carne, hortalizas y Frutas | \$165.43 | \$118.01 | \$185.73 | \$130.35 | \$20.30 | \$12.34 |
| Canasta de Sobrevivencia | CBA mas salud, Educación, Vivienda, Transporte, y Agua | \$377.36 | \$329.94 | \$402.32 | \$346.94 | \$24.96 | \$17.00 |

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO)

En la cual se observa el aumento tanto en el nivel urbano como en el nivel rural entre los años comprendidos entre el 2009 y el 2010 y por lo tanto el deterioro que han sufrido las

^{3/} base a datos de <<http://www.digestyc.gob.sv>> (Actualizado a Nov. 2010) [consulta: 14 junio 2012]



familias salvadoreñas en cuanto a la adquisición de los alimentos en las zonas urbanas se incremento los alimentos en \$20.30 dólares, mientras que para las familias de la zona rural se les encareció los alimentos en \$12.34 dólares. Por lo tanto una persona y familia no solo necesita alimentos para vivir, que es lo refleja la Canasta Básica Alimentaria, además es necesario tener acceso a otros bienes igualmente básicos como son la salud, la educación, la vivienda, transporte, agua. Al total requerido para satisfacer todos estos bienes y servicios, Actualmente se le llama: canasta de sobrevivencia como anteriormente se ha mencionado.

TABLA N°3
Salario del Sector Urbano y Rural

| Sector | Salario Nominal | Relación Salario Mínimo con CB. % | Relación Salario con Canasta sobrevivencia % |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|--|
| <i>SECTOR URBANO</i> | | | |
| Comercio Y Servicios | \$207.6 | 112 | 53 |
| Industria | \$203.1 | 109 | 50 |
| Maquila Textil. Y Confección | \$173.78 | 93 | 43 |
| <i>SECTOR RURAL</i> | | | |
| Trabajadores Agropecuarios | \$97.2 | 75 | 28 |

Fuente: Base de datos de Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Estableciéndose la relación entre el salario mínimo y el costo de la CBA (Canasta Básica Alimentaria) y la Canasta de Sobrevivencia, es que la población que tiene trabajo y recibe los salarios mínimos, que son la gran mayoría de trabajadores, tiene niveles salariales que apenas les cubren los alimentos, esto en el caso de los que trabajan en los sectores de Comercio y Servicios, así como la industria. Estableciendo la relación entre el salario mínimo y el costo de la CBA (Canasta Básica Alimentaria) y la Canasta de Sobrevivencia, es que la población que



tiene trabajo y recibe los salarios mínimos, que son la gran mayoría de trabajadores, tiene niveles salariales que apenas les cubren los alimentos, esto en el caso de los que trabajan en los sectores de Comercio y Servicios, así como la industria.

En el caso de los trabajadores de la maquila el salario no les alcanza ni para cubrir la canasta básica alimentaria, el salario representa apenas el 93% del costo de la CBA, esta realidad que habla de una población en situación de miseria para los que trabajan en el área rural es más grave, el salario sólo una parte del costo de la CBA. La inmensa mayoría de la población de nuestro país, exige revisar el tema salarial y el papel del Estado en la satisfacción de las necesidades básicas de la población. Esto no se está haciendo y la preocupación mayor es que el costo de vida tiene como tendencias agravarse más. Consecuentemente sería importante: Establecer un sólo salario Social urbano y uno rural, que cubra la canasta de subsistencia, en los dos sectores, definiendo el salario social, como la capacidad que tiene el asalariado para resolver los problemas alimenticios, de salud, educación, vivienda, transporte y agua. Además el Estado debe garantizar los servicios de salud, educación, revisar hacia la baja, las tarifas de luz, agua, transporte y teléfono.

De acuerdo a la propuesta mencionada, el Salario Mínimo Monetario para las zonas Urbanas debería ser de \$259.5 mensual, El resto de la canasta de sobrevivencia debería ser cubierto por subsidios de la empresa a partir de establecer Despensas para proveer la canasta básica alimentaria subsidiada a todos sus trabajadores. El Estado por su parte debe mantener el subsidio al gas, disminuir la tarifa eléctrica y revisar hacia la baja la tarifa de agua. Además debería buscar proveer de medicinas gratuitas a la población y reducir los precios de estas; así como mantener el proveer los útiles y uniformes a los estudiantes y ampliar el programa de desayunos escolares a todas las escuelas públicas. El Salario Monetario Mínimo Rural, deberá incrementarse a \$162.5 mensual, el cual se obtiene de multiplicar el costo de la Canasta Básica Alimentaria Rural actual por 1.25. Este salario monetario estaría cubriendo sólo el 46.8% de la canasta de sobrevivencia de los trabajadores y las trabajadoras rurales; El Estado debería dar un decreto para que los propietarios de fincas, le provean de la canasta básica alimentaria a sus trabajadores y trabajadoras, a precios subsidiados y así garantizar a los campesinos y



campesinas el acceso a la salud que incluya la gratuidad en las medicinas, la gratuidad total de la educación, mantenerles el subsidio del gas y la electricidad⁴.

1.1.2 Migración

Nuestra nación, con la llegada del Presidente Mauricio Funes al mandato, se espera un cambio de política, al menos se tiene la idea de creación de empleos, como ha sido prometido. Sin embargo el desempleo actualmente es una de las causas más importantes de la migración, el cual afecta los sectores económicos; en las ciudades, la estrategia de conquista de nuevos mercados de empresas transnacionales ha acabado con muchos de los pequeños negocios familiares; en el campo, la escasa productividad, el control de precios de los productos agrícolas y los elevados precios de los agroquímicos, desalientan al campesino y lo llevan a buscar su suerte en las ciudades fronterizas como migrantes en Estados Unidos de América, España, Italia entre algunos, en igualdad de circunstancias el uso de tecnología en algunas empresas ha desplazado a los trabajadores en varios sectores manufactureros.

La alternativa de la migración inicia cuando nuestros migrantes son desempleados en el país donde se encuentren, no tienen entonces otra opción más que regresar nuevamente a su país de origen. El número de desempleados aumentó en marzo del 2007⁵. Y el número de personas obligadas a trabajar parcialmente por "razones económicas" aumentaron. Se trata de personas que desearían trabajar a tiempo completo pero que vieron reducidas sus horas laborales o no pudieron encontrar empleo a tiempo completo; y se hace la relación de la unidad de pago por día y por hora según los salarios mínimos establecidos en el año 2011 que seguidamente se presenta.

⁴Sury Velasco/Yuli Argueta. Diario El Mundo [consulta: jueves 30, Junio 2011]
<<http://www.diarioelmundo.es.com>

⁵Enrique Santos, Análisis del desempleo en El Salvador [consulta: 21 junio de 2012]<<http://esan/análisis de desempleo/es/.com>>



TABLA N°4

Tarifa de Salarios Mínimos Vigentes en El Salvador (a partir del 16 de mayo del 2011)

| RAMA DE ACTIVIDAD Y SUBGRUPOS | | UNIDAD DE PAGO | TARIFA DE SALARIOS MINIMOS |
|---------------------------------|----------------------|----------------|----------------------------|
| Trabajadores agropecuarios | | Por día | 3.50 |
| | | Por hora | 0.437 |
| Recolección de cosechas | Café | Por arroba | 0.765 |
| | | Por día | 3.82 |
| | | Por hora | 0.478 |
| | Caña de azúcar | Por tonelada | 1.62 |
| | | Por día | 3.24 |
| | | Por hora | 0.405 |
| Algodón | Por libra | 0.029 | |
| | Por día | 2.92 | |
| | Por hora | 0.365 | |
| Comercio y Servicio | | Por día | 7.47 |
| | | Por hora | 0.934 |
| Industria | | Por día | 7.31 |
| | | Por hora | 0.914 |
| Maquila Textil y Confección | | Por día | 6.25 |
| | | Por hora | 0.781 |
| Industria agrícola de temporada | Beneficio de café | Por día | 5.07 |
| | | Por hora | 0.634 |
| | Ingenio azucarero | Por día | 3.68 |
| | | Por hora | 0.460 |
| | Beneficio de algodón | Por día | 3.68 |
| | | Por hora | 0.460 |

Fuente: Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Consejo Nacional de Salario Mínimo.

Consecuentemente se observa que las personas que trabajan en el sector de recolección de cosechas, específicamente en el sector de área de azúcar, obtienen una remuneración por día de \$ 0.40; situándose en el trabajo menos pagado ya que, a diferencia del sector comercio y servicio por día se cancela \$7.47, ubicándose en la rama de actividad mejor pagada; según la tarifa de salario mínimo y vigentes del Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador.

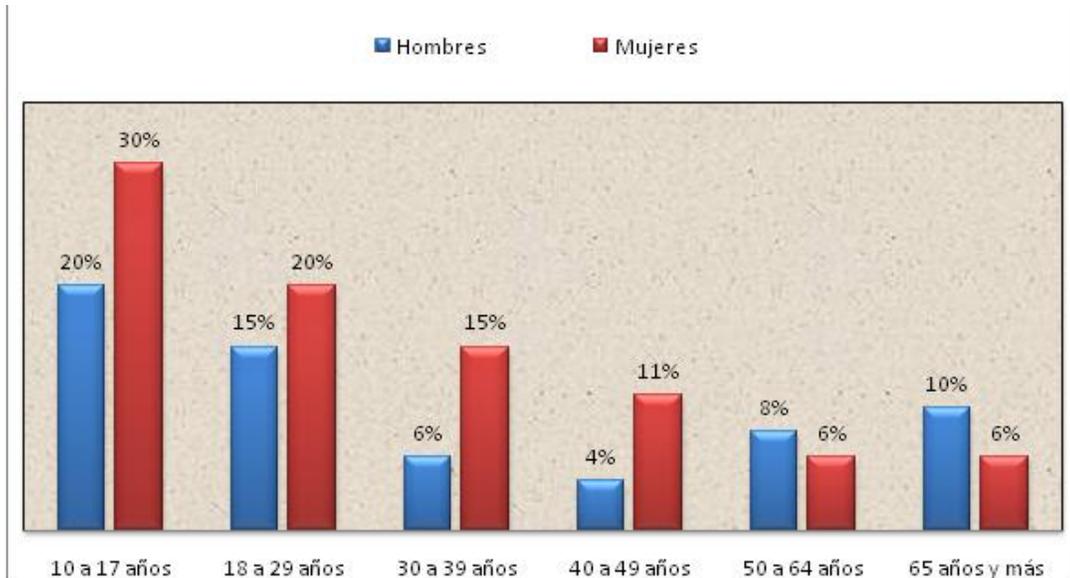
1.1.3 Desempleo

Así que; en consecuencia de la escasez de trabajos, la opción de los estancados es el subempleo como: tiendas, salones de belleza, comedores, ventas de frutas o verduras, ventas de productos por catálogos, por mencionar algunos han ido en crecimiento y como se sabe, las actividades del subempleo muy pocas veces permiten mantener una forma de vida digna (siempre y cuando se realice de manera "licita"). Lo mismo ocurre con los trabajos mal remunerados, porque los bajos salarios son insuficientes para cubrir las necesidades básicas y aún mas se agudiza dependiendo de la edad de la personas para obtener un trabajo.



GRÁFICO N°1

Desempleo por edades y Género



Fuente: Encuestas UCA, 2011

En el gráfico antepuesto se observa que el sector femenino inicia a trabajar desde los diez años de edad situándose este, en el de mayor ponderación; Así también se muestra que a la edad de sesenta y cinco años o más se reducen las oportunidades de obtener un empleo. En cambio los hombres tienen menos oportunidades para encontrar una fuente de trabajo, Sin embargo en la edad de los sesenta y cinco años en adelante, según las fuentes UCA en el año dos mil once, este sector masculino continúa laborando a diferencia que el sector femenino.

1.1.4 Seguridad

Asimismo en los últimos años, la inseguridad y la violencia se han convertido en un problema estructural en El Salvador, tanto por su magnitud como por sus expresiones. Por esa razón, en la actualidad, el tema de seguridad ciudadana ocupa, sin duda, un lugar prioritario en la agenda de discusión del gobierno, el sector privado y la sociedad civil. De esta manera la seguridad ciudadana es entendida como la seguridad de todas las personas, con el afán de controlar el clima de violencia que no permite la convivencia y el libre movimiento de todos los ciudadanos ya que algunas de las causas de la inseguridad ciudadana que se vive en el país son: Cultura de la Violencia, Justicia lenta y no rigurosa en la aplicación de las leyes, Policía ineficaz sistema



penitenciario precario, desconfianza en las instituciones y autoridades, El auge y amplificación de las pandillas/maras, El aumento significativo de los asesinato ya que es necesario mencionar que entre los muertos del de los últimos años han sido panaderos, vigilantes, empleados públicos y privados, amas de casa, niños, niñas, mujeres embarazadas, dueños de negocios y en fin una población de todas los rangos de edades y de todas las profesiones u oficios, son las que han perecido por el auge de la delincuencia organizada, la intolerancia, el sicariato y otros factores.⁶

El aumento incontrolado de las extorsiones en sus comunidades, manteniendo económicamente a los extorsionistas o ser asesinados, intimidando a las personas y así cobrar las renta pandilleril por medio de menores de edad, llamadas por teléfono, visitas personalmente, complicidad de agentes privados, mensajes ofensivos en papeles, entre otras formas, las víctimas de las diversas formas de extorsión son los poseedores de micro negocios de subsistencia (negocios de casa, ventas ambulantes, ventas de mercado, hasta los mismos prostíbulos pagan la renta), las iglesias, las personas que habitan en las comunidades más asediadas por este fenómeno social, entre otros sectores.

Los jóvenes y los estudiantes son de los más vulnerables ante el clima de inseguridad ciudadana que se percibe en El Salvador, principalmente los/as estudiantes de Educación Media (15 a 18 años de edad). Muchos estudiantes han sido secuestrados y asesinados con lujo de barbarie, asesinados horas antes de sus graduaciones, alrededores de las instituciones, llevados por sus propios “amigos/as” a los lugares de sus ejecuciones.

Ni en los centros de estudio están seguros los estudiantes, ya que en algunas escuelas e institutos las pandillas poseen control total, en donde pueden entrar y salir cuando lo deseen, numerosos cementerios clandestinos tienen en su poder las osamentas de cientos de jóvenes que soñaban con tener un futuro mejor, asesinados sin sentido alguno, por motivos pasionales, por envidias o simplemente por negarse a ingresar a las pandillas.

A la posible pacificación de este fenómeno social como lo es la delincuencia, el gobierno central; Por medio de la institución encargada para mantener la seguridad en el país: La Policía Nacional Civil (PNC) imparte conjuntamente con las escuelas más vulnerables

⁶Enrique Santos, Análisis del desempleo en El salvador [consulta: 21 junio de 2012]<<http://esan/análisis de desempleo/es/.com>>



delincuencialmente a todos/as los/as estudiantes; pero principalmente en el nivel de Tercer Ciclo, y nivel medio charlas de Seguridad vial, Prevención de pandillas, Concientización del uso de drogas, con los padres y madres de familia apoya las sesiones formativas para alarmarles sobre las posibles actitudes de sus hijos/as cuando están en riesgo a caer en situaciones de peligro; Sin embargo este apoyo debería ser continuo y permanente, lamentablemente la institución (PNC) no cuenta con un personal que se dedique exclusivamente para cubrir esta tarea tan importante. En el mapa de los departamentos de El Salvador, se muestra las zonas de alto riesgo delincriminal que en algunos casos se vinculan en su mayoría con los/as jóvenes, principalmente estudiantes de diferentes escuelas o en todo caso que han desistido de continuar con sus estudios. Demostrando que los departamentos de Ahuachapán, Chalatenango, Cabañas, Morazán, y La unión presentan menor riesgo delincriminal por lo menos hasta finales del año dos mil once, sumándose a este fenómeno que en El Salvador, con los doce años de conflicto armado, La problemática de violencia pasó de una situación de deterioro a una situación de crisis rigurosa que también afectó todo el sistema educativo nacional.

FIGURA N°1. Mapa de zonas de alto riesgo delincriminal (Octubre 2011)



Fuente: ORMUSA, Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz.

Las principales manifestaciones de la crisis del sector educación se expresaban en: escasa cobertura en zonas rurales, baja calidad de la educación en todos los niveles educativos,



deterioro de la infraestructura escolar, disminución en la capacidad adquisitiva del salario de los maestros, reducción paulatina y significativa del presupuesto público asignado a educación, altos índices de deserción, repitencia escolar, altas tasas de analfabetismo, además se le suma la violencia estudiantil que se ha vuelto cada vez más difícil de eliminar, esto entre algunos.

1.1.5 Educación

La íntima relación que existe entre economía y educación, como factores de desarrollo de un país, no pueden excluir de la educación, dada la transcendencia de ésta en la formación de los recursos humanos como agentes dinamizadores de la economía de un país. Las políticas educativas como expresión de las grandes decisiones del Estado salvadoreño han respondido principalmente a las expectativas y exigencias de los modelos económicos internacionales, y no a las necesidades específicas del contexto nacional y local. Ello queda evidenciado en todas las políticas educativas que se han implementado por los distintos gobiernos en los últimos años. Las políticas educativas, al responder a las demandas de los modelos económicos (familias con poder económico o intereses políticos particulares), pretenden demostrar que la educación es determinante para el desarrollo económico y la reducción de la pobreza.

Sin embargo, parece paradójico que a mayor crecimiento económico los índices de pobreza en nuestro país han aumentado, lo que nos demuestra que mientras no se logren emitir las políticas económicas y las políticas sociales el impacto que tendrá la educación en los seres humanos serán mínimos.

Las políticas educativas implementadas en El Salvador han convertido a la educación en un instrumento, un medio idóneo, para poner al ser humano al servicio de la economía y no la economía al servicio del ser humano ya que lo más importante en la actualidad no es el desarrollo integral de los seres humanos, sino lograr a través de la educación la formación del recurso humano (bachilleratos técnicos-vocacionales o institutos tecnológicos) que formará parte, como una pieza más, del engranaje productivo de la cadena tanto nacional como mundial que dominan en nuestro país; lo cual al responder a las demandas de los modelos económicos particulares o en algunos casos internacionales, de forma indirecta se ha contribuido a la concentración de la riqueza en pocas manos ya que las personas que pueden beneficiarse de dichas políticas son personas que tienen mejores condiciones económicas, porque la primera



oportunidad que busca la mayoría de pobres es “*trabajar para comer*”, dado que las oportunidades no son iguales para todos.

Por lo tanto, hablar de igualdad de oportunidades educativas para ricos y pobres es una imaginación, mientras no se compense primero las necesidades básicas de la gran mayoría de los pobres, que les permita tener una vida digna. Consecuentemente, el problema es que la economía y educación son factores claves para el desarrollo de un país; y la persona debería ser el principio, centro y fin del desarrollo económico y social, para lograr su desarrollo humano integral tanto de él mismo como del país

En cuanto al **Ministerio de Educación** que es la entidad encargada de preparar académicamente, con valores morales y ciudadanos al ser humano, la cual en la Constitución de la República de El Salvador se sustenta legalmente en el Título I, Capítulo único, “La persona Humana y los Fines del Estado” establece en el artículo uno que *“El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la Justicia, de la seguridad jurídica y del bien común. En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.”*⁷

Logrando así que los derechos de los/as salvadoreñas se cumplan como se suscita en el Título II, “Los Derechos y Garantías Fundamentales de la Persona”, Capítulo II “Derechos Sociales” Sección Tercera: “Educación, Ciencia y Cultura”, dispone en el Art. 53 *“El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión. El Estado propiciará la investigación y el quehacer científico”* además se refleja en esta misma sección en el Art. 54 *“El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza”* en este caso el Ministerio de Educación es la entidad salvadoreña de propiciar el cumplimiento de dichos derechos y Art. 55.- *La educación tiene los siguientes fines: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana;*

⁷Constitución de la República de El Salvador.



inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña y propiciar la unidad del pueblo centroamericano. Los padres tendrán derecho preferente a escoger la educación de sus hijos.

Por lo tanto se considera que la educación no se ve como un privilegio aislado, sino como un derecho que el estado salvadoreño debe velar para el cumplimiento de estos artículos. Además nuestra Constitución hace referencia también como debe realizarse el trabajo profesional del educador en El Salvador en el Art. 60. *“Para ejercer la docencia se requiere acreditar capacidad en la forma que ley disponga. En todos los centros docentes, públicos o privados, civiles o militares, será obligatoria la enseñanza de la historia nacional, el civismo, la moral, la Constitución de la República, los derechos humanos y la conservación de los recursos naturales. La historia nacional y la Constitución deberán ser enseñadas por profesores salvadoreños. Se garantiza la libertad de cátedra”⁸*

La Ley General de Educación vigente, desarrolla en un ordenamiento legal el contenido anterior de la Constitución de la República, retomando los fines de la Educación Nacional del art. 55 antes mencionado en donde expresa los fundamentos, principios, características y objetivos generales de la educación y la regulación del sistema educativo; consecuentemente en el Título IV Administración y supervisión educativa, centros oficiales y privados de educación de dicha ley ,el Capítulo I hace referencia a la Administración educativa en el art. 66 *“La administración educativa tiene los fines siguientes:*

- 1) Planificar, organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar, los servicios educativos y culturales;*
- 2) Desarrollar e implementar estrategias de administración, basados en la descentralización y la desconcentración ,manteniendo la unidad de las políticas y otras normas legales del Estado;*
- 3) Establecer procesos y procedimientos que orienten el buen uso de los recursos disponibles; y ,*

⁸Ibíd. Pág. 10



4) *Establecer un sistema de seguimiento y control administrativo-financiero, ya sea a través del Ministerio de Educación, o de servicios especializados que sean pertinentes*”.

Y además hace mención en el art. 67 *“La administración interna de las instituciones educativas oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos, y padres de familia, quienes deberán organizarse en los Consejos Directivos Escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen”*

Por lo tanto es importante que se desarrolle de manera eficiente dentro de las escuelas ya que también en el capítulo III Centros Oficiales de Educación, en el art. 74 *“El Ministerio de Educación por medio de las unidades de recursos humanos legalizará los nombramientos y otros movimientos del personal docente, de los Centros O oficiales de Educación, de acuerdo a lo establecido en la ley de la carrera docente”*. Y en el art. 75 *“En todo Centro Oficial de Educación, que funcione con una parte de personal docente de tres profesores en adelante, deberá organizarse un Consejo de Profesores, el cual responderá solidariamente del buen funcionamiento de dicha institución. El director presidirá dicho Consejo”*. Al igual que los/as directores de las escuelas también los/as docentes son parte de este trabajo para lograr los objetivos institucionales justificado en el Título V, Capítulo I; De Los Educadores siempre de La Ley General de Educación menciona en el art. 84. *“El educador es el profesional que tiene a su cargo la orientación del aprendizaje y la formación del educando, el educador debe proyectar una personalidad moral, honesta, solidaria y digna”* y se indica en el art. 87 *“ El Ministerio de Educación velará porque las instituciones formadoras de docentes mantengan programas de capacitación y actualización para estos docentes”*. Y no olvidar que también los padres de familia son parte de esta instrucción y en el Art. 93. *“Los padres de familia deberán involucrarse responsablemente en la formación de sus hijos y en el reforzamiento de la labor de la escuela, con el propósito de propiciar el desarrollo de los buenos hábitos, la disciplina, la auto-estima, los valores el sentido de la pertenencia y solidaridad y la personalidad en general”* y en el Art.94. *“Los padres de familia en el sector oficial participarán directamente, mediante la elección de sus representantes, en el Consejo Directivo Escolar”* de la ley de la carrera docente, hace partícipe a este sector de la comunidad educativa de una escuela⁹

9

Ley General de Educación, Ministerio de Educación



Como parte de la administración escolar el director también debe cumplir con sus respectivas labores y la Ley de la Carrera Docente en el Capítulo VIII Estructura Administrativa De Los Centros Educativos Oficiales se hace referencia en el Art. 43. *“La estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los directores, sub-directores y el Consejo Directivo Escolar”* y el Art.48. *“El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quien coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos. El subdirector sustituye al director en caso de ausencia, excusas o impedimentos”*.

En toda institución de educación pública debe establecerse un Consejo Directivo Escolar que estará a cargo de alcanzar los objetivos, administrar los recursos, coordinar actividades, manejar la información necesaria para que se verifique el cumplimiento de dichos fines que cada institución se plantea y en la Ley de la Carrera Docente en el capítulo VIII Integración del Consejo Directivo Escolar en el Art. 49. *“En todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar integrado por:*

- a) El director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal;*
- b) Dos representantes de los educadores electos, en Consejo de Profesores; uno de ellos ejercerá la secretaría.*
- c) Tres representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quienes se elegirán en asamblea general de aquellos por votación secreta, uno de ellos ejercerá la tesorería; y,*
- d) Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones de Consejo.*
- e) En los centros de educación Parvularia y especial el Consejo Directivo Escolar estará integrado por el director, dos maestros y tres padres de familia; En los centros educativos en donde laboran menos de tres maestros, el Consejo Directivo Escolar se integrará proporcionalmente.*



- f) *Cada integrante del Consejo Directivo Escolar deberá tener un suplente perteneciente a la misma categoría del propietario, electos en la misma asamblea. El suplente del director será el subdirector. Las resoluciones se tomara por mayoría simple y en caso de empate el presidente tendrá doble voto. Los concejales duraran en sus funciones dos años, a excepción del director quien durara en el mismo durante el tiempo que ostente tal calidad.*
- g) *Los miembros del Consejo Directivo Escolar no devengaran ningún sueldo ni emolumento, ni podrán ser parientes entre si hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. El Órgano ejecutivo atraves del Ministerio de Educación conferirá a los Consejos Directivos Escolares la personalidad jurídica mediante acuerdo que se llevara en el registro correspondiente”. Conjuntamente en el artículo anterior se hace reseña de la validez de las decisiones que se tomaran en los expresados Consejos Directivos Escolares; Igualmente este mismo capítulo indica las atribuciones de dicho Consejo en el Art.50. “El Consejo Directivo Escolar, tendrá las siguientes atribuciones:*
- 1) Planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento;*
 - 2) Solicitar al tribunal calificador su intervención en aquellos casos en que, de acuerdo con la ley sea necesario;*
 - 3) Iniciar ante la junta de la carrera docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir los requerimientos que aquella le haga;*
 - 4) Hacer uso del sistema de recursos previstos en esta ley en las diferentes instancias;*
 - 5) Agotada la vía administrativa prevista en esta Ley, ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contenciosa administrativa;*
 - 6) Asignar las plazas de acuerdo con los fallos del tribunal Calificador que le fueren presentados; y,*
 - 7) Los demás que determina la presente Ley”¹⁰*

10

Ley de la Carrera Docente, Ministerio de Educación

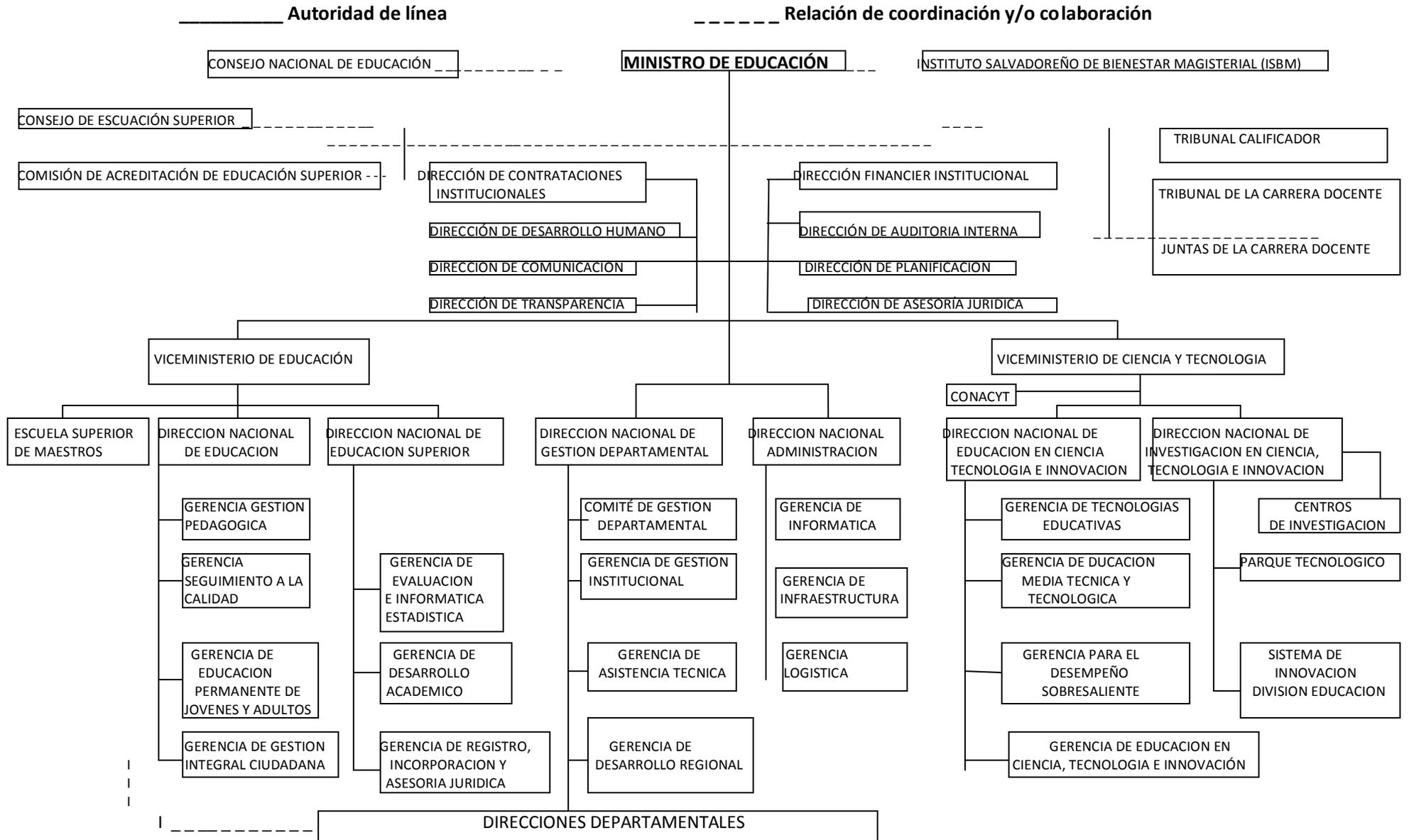


Por lo tanto, es importante que cada uno/a de los miembros de la administración tenga capacidad de decisión ante cualquier situación que se presente para cumplir las metas y objetivos de la institución.

Todas las organizaciones son entes complejos que requieren un orden jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar, el siguiente organigrama presenta la estructura organizativa del Ministerio de Educación (MINED) con sus diferentes unidades para atender las necesidades educativas del país.

La estructura organizativa del Ministerio de Educación se muestra en la siguiente figura.

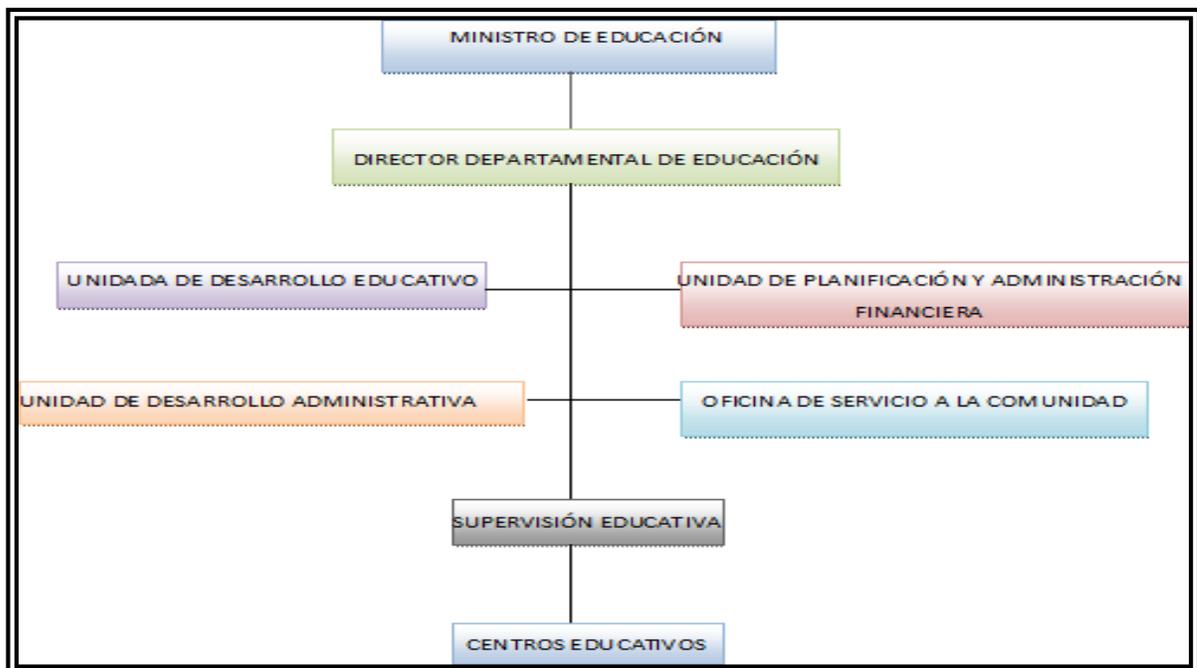
Organigrama del Ministerio de Educación (Vigencia a partir del 01 de Junio de 2009)





La estructura que detalla el organigrama del Ministerio de Educación, refleja que los centros escolares tiene como autoridad inmediata la dirección departamental de educación, la cual indica que las operaciones se basan en el funcionamiento del director departamental siguiendo las líneas de mando, la unidad de desarrollo de planificación y administración financiera terminado con la supervisión educativa en los centros educativos.

FIGURA N°3
Organigrama Funcional de la Dirección Departamental del MINED



Fuente: Manual de Operaciones de las Direcciones Departamentales del Ministerio de Educación

Como se ha observado en el organigrama funcional departamental también los centros se encuentran bajo el mando de la supervisión educativa es por eso que la identidad y fortalecimiento de El ministerio de educación tiene su base filosófica en la **visión** de Contribuir, por medio de la educación de calidad y con amplia cobertura, a formar personas: Conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y el país.



Con los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes necesarios para su plena realización en lo social, cultural, político y económico.

Con pensamiento crítico y creativo, en un marco de valores éticos, humanistas y espirituales, coadyuven a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado, en camino hacia una sociedad del conocimiento ¹¹Y su **misión** es ser reconocida como la institución líder en impulsar y desarrollar: Un modelo educativo de alta calidad y cobertura, que concibe el ser y el hacer de la educación, centrado en los estudiantes, partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y comunidades; con docentes de excelente condición profesional, motivados y éticos. La formación de una ciudadanía con cultura democrática, valores humanistas, éticos y espirituales; conocimientos científicos y tecnológicos aplicables en la resolución de problemas; juicio crítico, capacidad reflexiva e investigativa y con las habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos para transformar la realidad social y valorar y proteger el medio ambiente ¹²

1) Y esta se consolida en la práctica los siguientes valores organizacionales:

- 1) Solidaridad: Adhesión y comprensión generosa de la situación de los menos favorecidos y trabajar con ellos y para ellos de manera preferencial.
- 2) Compromiso: Con los actores protagónicos de la educación, y adherirse voluntariamente al efectivo cumplimiento de los principios, valores y funciones del MINED.
- 3) Calidad: Preocupación permanente por la superioridad o excelencia en el trabajo y la mejora continua de nuestras funciones y actividades.
- 4) Equidad; Propensión a dejarse guiar por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por otras prescripciones. Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece, en particular al género femenino y a la/os desposeída/os. Transparencia: Actitud firme de trabajar de cara a quienes servimos, con apego a la honradez y buen manejo de los bienes públicos y disposición de rendir cuentas a la ciudadanía. (Auditoría social).

11

¹²Ibíd. Pág. 20.



- 5) Virtudes cívicas: Integridad de ánimo y disposición constante para las acciones conformes a la ley moral y el recto modo de proceder en lo que corresponde a la vivencia democrática y al desarrollo de la Nación.
- 1) Integridad: Actuando rectamente, con probidad y de manera intachable.
 - 2) Democracia: promoviendo una forma de organización de grupos de personas, cuya característica predominante es que las decisiones residen en la totalidad de sus miembros, haciendo que las mismas respondan a la voluntad colectiva de los miembros del grupo.
 - 3) Eficacia: Trabajando de manera esforzada para lograr el efecto que se desea o se espera de nuestro empeño.
 - 4) Tolerancia: Actuar con respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.
 - 5) Identidad nacional: Reconociendo el conjunto de rasgos propios de nuestro país y teniendo conciencia de sus elementos distintivos, poniéndolos al frente de cualquier otra disposición y asumiéndolos como parte de nuestra nacionalidad.
 - 6) Ética: Actuando de acuerdo con principios morales y valores que guíen rectamente la actuación de cada empleada y empleado, valor que debe ser promovido e inculcado en todos los actores del sistema educativo, en particular en docentes y estudiantes.
 - 7) Pro actividad: Actitud en que se asume el pleno control de nuestra conducta vital implica la toma de iniciativas en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras. La pro actividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.
 - 8) Sacrificio: Actuando con abnegación y entrega para lograr los resultados de los que somos responsables, con vehemencia inspirada en la justa causa educativa que desarrollamos y con la firme convicción de que nuestro trabajo es importante para nuestra/os usuaria/os y el desarrollo del país.
 - 9) Capacidad: Ejercicio de la aptitud y el talento en nuestro trabajo, aprovechando las oportunidades para ejecutar bien nuestras tareas y para ejercer nuestros derechos y responsabilidades.¹³.

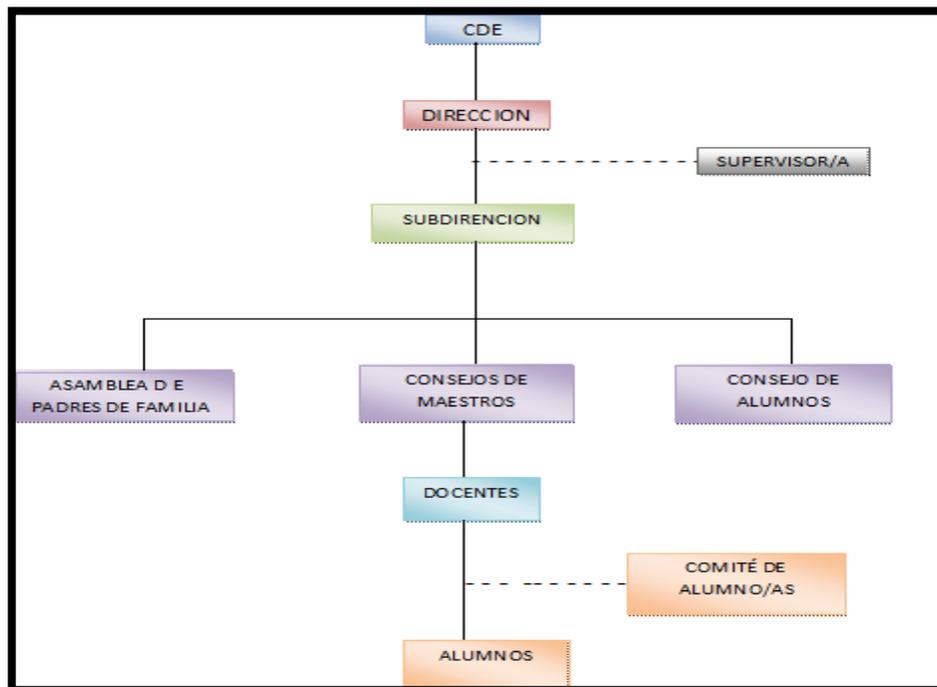
¹³Ibíd. Pág. 20.



Al mismo tiempo dicha institución está implementando el aprendizaje por competencias que es un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje que establecen una forma determinada de intervención pedagógica bajo una orden de mando estipulada en los organigramas de los centros escolares.

FIGURA N°4

Organigrama de los Centros Escolares



Fuente: Dirección de Centros Escolares

Para realizar la planificación del aula se le solicita al docente que presente el documento de las unidades de enseñanza-aprendizaje que se convertirá en el plan anual los cuales se elaboran también involucrando a los Consejos Directivos Escolares y en su elaboración será necesario:

- Contar con los nuevos programas de estudio de los diferentes grados.
- Recibir la orientación y lineamientos para conformar las unidades.
- Elaborar el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.).
- Elaborar el Proyecto Curricular de Centro (P.C.C.).
- Contar con sistemas informáticos para el planeamiento didáctico



1) Programas de Estudio: Actualmente el MINED ha distribuido los programas de estudios adaptados a la nueva metodología de planificación, Aprendizaje por Competencias, existen solamente para los grados de parvularia de 4 a 6 años y de primer ciclo de educación básica, difundidos además de otras formas por Internet.

2) Orientación y lineamientos: Por parte del equipo de especialistas y las figuras denominadas asesores pedagógicos, el MINED, está fomentando la capacitación y desarrollo docente para poder aplicar la planificación didáctica. Apoyada con documentación y muchos otros proyectos orientados a la difusión de la metodología.

3) P.E.I.: Es un instrumento que recoge la propuesta integrada en el que cada centro educativo plasma los ideales que pretende conseguir: misión, visión, metas, el perfil del estudiante y de sociedad que persiguen. Actúa como marco de referencia que orienta en los procesos de intervención para el desarrollo del currículo y la propuesta de actuación para lograrlos. El P.E.I. debe ser elaborado por el director del centro escolar conjuntamente con los docentes y luego de su elaboración deberá ser revisado cada cinco años¹⁴

4) P.C.C.: Es un componente del P.E.I. que resulta de la toma de decisiones de los docentes de los centros educativos, a partir del análisis de su contexto, acuerdos sobre las estrategias de intervención didáctica que va a utilizar, con el fin de asegurar la coherencia de su docente. Constituye el segundo nivel de concreción del currículo, y sus elementos básicos son los objetivos, contenidos que se trabajan en cada ciclo, las estrategias metodológicas, recursos, las estrategias de promoción escolar, planificación didáctica y las medidas de atención a la diversidad. El P.C.C. debe ser elaborado y consensuado entre el director, los docentes y los padres de familia de la comunidad a la que pertenece el centro escolar, pues definen los lineamientos en cuanto a conocimiento y aptitudes que se esperan logren obtener los estudiantes.

¹⁴Guía para la elaboración o revisión del proyecto educativo institucional y Plan escolar anual, buenas prácticas de gestión documento, Ministerio de educación.



5) Sistemas informáticos para el planeamiento didáctico: El ministerio de educación cuenta con herramientas informáticas dedicadas a apoyar la enseñanza y la gestión administrativa de las Escuelas, portales para la integración de comunidades educativas y para compartir el conocimiento; Pero carece de herramientas informáticas que apoyen al docente en la elaboración de la planificación didáctica.

Después de consecutivos proyectos de reformas, los problemas educativos persisten, la actual gestión presidencial propone una política educacional moderna, proponiendo criterios y métodos de aprendizaje, que desarrollen la creatividad humana mediante una adecuada formación y preparación de los/as niños/as y jóvenes, proponiendo el Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” que será desarrollado en el quinquenio 2009 hasta 2014. Este plan posee líneas estrategias que le facilitaran su cumplimiento las cuales son:

- a) Equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo; principalmente quienes se encuentran en situaciones de vulnerabilidad social.
- b) Currículo pertinente y aprendizajes significativos; Generando condiciones que favorezcan el rendimiento académico y su aplicación efectiva en las aulas.
- c) Dignificación y desarrollo profesional del profesorado y directivos docentes; Garantizando condiciones dignas de vida y promoviendo la formación permanente.
- d) Fortalecimiento de la gestión institucional y curricular en los centros educativos; Fortaleciendo la participación y las capacidades de la comunidad educativa.
- e) Formación permanente para la población joven y adulta; Participando activamente en el desarrollo de la sociedad salvadoreña.
- f) Investigación, Ciencia y tecnología integradas a la educación; Contribuyendo al desarrollo de nuestro país.
- g) Fortalecimiento de la educación superior; alcanzando altos estándares de calidad.

Al mismo tiempo el plan social educativo “vamos a la escuela” tiene programas que integran actividades que se deben cumplir para lograr al máximo los objetivos propuestos en el parámetro técnico-político del actual gobierno en cuanto a educación se refiere los cuales son:



- ❖ *Programa nacional de dotación de paquetes Escolares*; especialmente a las familias que se encuentran en situación de pobreza.
- ❖ *Programa de alimentación y salud escolar*; mejorando hábitos alimenticios adecuados que contribuyan al desarrollo físico y mental de los/as estudiantes.
- ❖ *Programa nacional de alfabetización*, educación básica y formación para el trabajo para la población joven y adulto; propiciando el desarrollo personal
- ❖ *Programa de dignificación del magisterio nacional*; mejorando las condiciones salarias, laborales y profesionales de los/as docentes.
- ❖ *Programa de desarrollo profesional docente*: formación inicial y formación continua; estableciéndolo de manera continua y permanente.
- ❖ *Programa de mejoramiento de los ambientes escolares y recursos educativos*; seguros y adecuados favoreciendo los aprendizajes.

Consecuentemente, uno de los retos permanentes que como sistema educativo se tiene es fortalecer a los Organismos de Administración Escolar, para que puedan ejercer según el marco legal vigente que les otorga, y lograr la participación de los miembros de la comunidad educativa ya que es importante para generar una gestión eficiente y aprendizajes significativos. Actualmente se presentan las situaciones reales de algunos centros escolares, los cuales en muchas ocasiones coinciden en ciertas dificultades o ventajas que posteriormente se describen Para conocer su ubicación (VER ANEXO N° 6)

 **Centro Escolar “San Marcos ”**: posee un alumnado mixto de 304, desde parvularia hasta noveno grado, y se labora solamente el turno matutino; entre las muchas dificultades que se encuentran en la institución están, la infraestructura cuenta con ventanales incompletos, techos quebrados, salones incompletos de mobiliario se necesita la construcción de dos salones uno para centro de computo y un salón para parvularia, no se cuenta con una biblioteca, un laboratorio, un bodega para guardar los alimentos, existe el problema en el sistema eléctrico ya que los tomas corrientes no funcionan; desarrollan una jornada reflexiva interna que se realiza de forma periódica (una vez al mes), se realizan asambleas de padres de familias, reciben asesorías pedagógicas. sin embargo la ausencia de padres de



familia es notoria, por su desinterés hacia la educación de sus hijos, por su ubicación el alumnado es poco, ya que está entre el cementerio del municipio; Sin embargo, se puede mencionar que entre las ventajas son: que poseen cisterna, se motiva constantemente tanto a los padre y madres, al alumnado y al personal docente a que permanezcan activos/as a las labores educativos que el centro escolar demanda.

 **Centro Escolar “Colonia San Antonio”**: se cuenta con un alumnado de 895 entre alumnos y alumnas, y son atendidos/as tanto en el turno de la mañana como el de la tarde, desde parvularia hasta noveno grado; se puede mencionar que entre los problemas o necesidades que la institución tiene en cuanto a la infraestructura: no se cuenta con aulas de apoyo, estantes y pupitres según el número de alumnos/as atendidos por aula, ya están deteriorados, entre los problemas pedagógicos que se tienen es que no se cuenta con maestros especializados, se necesita más interés por parte de los/as docentes para asistir a las capacitaciones, mejorar el rendimiento académico por parte de estudiantes, además muestran conductas inadecuadas a las que la institución fomenta, aunque no pertenezcan a pandillas tienen rasgos que los inclinan a estos grupos; por esa razón la escuela cuenta con la formación espiritual y así poder formar jóvenes integrales. Por otra parte se cuenta con padres de familia con poco interés hacia el desarrollo de sus hijos, no se cuenta con el apoyo voluntario de padres y madres de familia, para la elaboración de los alimentos, ya que se tiene como alternativa la contratación de una persona que cocina.

 **Centro Escolar “Profesor Justo González”**: tiene un alumnado mixto de 846 impartándose desde parvularia hasta noveno grado, tanto turnos matutino como vespertino; una de las situaciones que enfrenta el centro educativo es por un lado la disciplina se está trabajando para que los/as estudiantes desarrollen valores de respeto, puntualidad, compañerismo y mejoren tanto en el estudio como a nivel personal, se puede decir que la escuela es modelo en cuanto a la enseñanza académica, pues el personal está en continua capacitación y todos son maestros



que cuentan con una especialidad, también tenemos una de las ventajas que se posee nivel cristiano y se educa bajo valores, reflexiones espirituales, sin embargo existen alumnos/as que quieren presentarse con vestimenta no apropiadas a la escuela en esos casos se ven en la necesidad de abordar al padre de familia, se cuenta con una pequeña sala de maestros donde se reúnen, para solucionar algunos inconvenientes con algunos alumnos/as que todavía no se han acoplado al reglamento disciplinario, entre otros necesidades o problemas que se poseen es no contar con una cocina para la elaboración de los alimentos, tampoco se cuenta con un centro de computo y las aulas necesitan ventilación; es decir si fuese posible la construcción de aulas más apropiadas tanto de iluminación como ampliación: Sin embargo la labor de mejora constante de parte maestros y maestras es bastante positiva y la convivencia y comunicación entre ellos/as es fluida .

 **Centro Escolar “Ignacio Pacheco Castro”:** cuenta con un alumnado mixto de 950 en total tanto en el turno de la mañana como de la tarde, carecen de maestros con una especialidad (inglés, educación física, computación) por lo tanto eso es una debilidad pues a la hora de impartir sus clases normales, deben a la vez orientar a los/as estudiantes a desarrollarse en las especialidades de las materias que anteriormente se han mencionad, otro problema que enfrenta la escuela es la carencia de valores morales y el desinterés por aprender y apegarse al reglamento disciplinario, existe una apatía por seguir instrucciones tanto del director como del personal docente, Sin embargo las exigencias académicas del exterior son mayores al rendimiento que dicho alumnado posee. Por otro lado su presentación (uniformes, cortes de cabello, aseo personal) permite que los/as docentes tienen que llamarles la atención, en cuanto a los padres y madres de familia se menciona que es poco el interés para la preparación de los alimentos y en ocasiones se desperdiciado el rubro de la alimentación por no contar con la colaboración, en cuanto al sistema eléctrico debe ser reinstalado ya que por la antigüedad de la construcción de las instalaciones, es deficiente.



📖 **Centro Escolar “Comunidad 10 de Octubre”**: posee un alumnado mixto de 746 impartándose desde parvularia hasta noveno grado, tanto en el turno matutino como en el vespertino, posee una planta docente con sus diferentes especialidades, además reciben por lo menos dos veces al año capacitaciones referentes a la motivación, empleo de técnicas de estudio, elaboración de material didáctico, integración de juegos lúdicos entre algunos los cuales son desarrollados por los/as mismos/as docentes los cuales se reúnen a compartir conocimientos, que logren aumentar la calidad académica de los/as estudiantes, tiene aulas de acuerdo a los niveles de estudio que funcionan, agua potable, electricidad un espacio de recreación , una cancha: Sin embargo dos de las debilidades de la institución son: por un lado que no poseen presupuesto económico suficiente para el mantenimiento de las aulas y de los pupitres, por otra parte la inseguridad que rodea la institución y que además dentro de la escuela existen estudiantes que forman parte de la pandilla que es liderada por el sector; y a lo cual a la escuela, se le hace muy difícil erradicar, por el poco o casi nada apoyo por parte de las autoridades encargadas a la seguridad de la población.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿En qué medida la Gestión administrativa de los Consejos Directivos Escolares incide en la organización, ejecución y planificación didáctica y las innovaciones educativas, de los docentes de tercer ciclo, de los Centros Escolares del distrito 0611 del municipio de San Marcos, Departamento de San Salvador?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación que se expone a continuación contribuirá a mejorar la gestión de los Consejos Directivos Escolares y su incidencia en la organización, ejecución de la planificación didáctica y la innovación educativa de los docentes; ya que en nuestro país la mayoría de escuelas públicas funcionan bajo la modalidad de Consejos Directivos Escolares (CDE) con lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación; Por esta razón en el proceso administrativo se obtiene una visión del futuro para determinar y lograr los objetivos pedagógicos. Mediante la



acción que realizan los consejos directivos escolares apoyando así el desarrollo de la educación en el país considerando que la educación es un proceso de creación y producción de cultura además es una forma de relaciones sociales que permite a los seres humanos alcanzar aspiraciones y comportamientos que favorezcan el desarrollo de nuestro país. La exploración de esta problemática va a contribuir en la identificación de estrategias para una gestión administrativa responsable en la toma de decisiones que ayudará a mejorar la organización, ejecución de la planificación didáctica, e innovación educativa; en los Centros Escolares públicos del municipio 0611 de San Marcos departamento de San Salvador. En donde se pretende que los involucrados en la comunidad educativa tengan participación activa con la finalidad de conocer los diferentes puntos de vista de las dificultades que se dan en los diferentes centros educativos en los cuales se llevará a cabo la indagación. Los beneficiarios de la investigación es toda la comunidad educativa que en general son aproximadamente a cinco directores, cinco subdirectores, ciento dos docentes, tres mil seiscientos sesenta alumnos/ as, dos mil cuatrocientos ochenta padres y madres de familia).

A los directores y subdirectores la propuesta le servirá para orientarse y conocer el proceso a seguir en la administración, y lograr así la manera eficaz al buen funcionamiento de la institución, lograr el máximo el desarrollo de potencialidades del personal docente; así también en quién apoyarse para la ejecución de proyectos, planes y programas en beneficios de las mismas; A los docentes les beneficiará para desarrollar nuevas estrategias que conlleven a obtener una educación de calidad en sus Centros Educativos y por lo tanto en su distrito; Los y las estudiantes aprovecharán en recibir una educación integral, desarrollando sus competencias que los/as preparen para enfrentarse a la vida futura; A los padres y las madres de familia la propuesta les servirá para conocer la calidad educativa de los diferentes centros educativos objetos de la presente investigación y en los cuales ellos y ellas encomiendan la enseñanza de sus hijos e hijas.

1.4 ALCANCES Y DELIMITACIONES

1.4.1. Alcances

Al realizar esta investigación se pretenderá lograr la colaboración y el apoyo de los directores y directoras de los diferentes Centros Educativos del distrito 0611 del municipio de San Marcos,



así como también de las demás personas que forman parte de los Consejos Directivos Escolares, personal docente, padres y madres de familia y alumnos/as. La exploración brindará una propuesta concreta para mejorar las estrategias de las gestiones de los Consejos Directivos Escolares para mejorar la organización, ejecución de la planificación didáctica y la innovación educativa; permitiendo realizar de forma consiente el trabajo a efectuar por los educadores. El tiempo que se tomará para realizar dicho propósito será en un lapso de diez meses.

1.4.2. Delimitaciones

1.4.2.1. *Delimitación Temporal:* Esta investigación comprende un lapso de diez meses a partir de mayo del 2,012 hasta febrero de 2,013.

1.4.2.2. *Delimitación Espacial:* El trabajo se realizo con la Comunidad Educativa de los centros escolares del distrito 0611 del municipio de San Marcos, departamento de San Salvador:

- Centro Escolar “San Marcos”, Col. el Milagro, calle principal San Marcos, contiguo al cementerio general de San Marcos, Infraestructura 11494.
- Centro Escolar “Colonia San Antonio”, Final calle principal col. San Antonio, San Marcos, Infraestructura 06045.
- Centro Escolar “Profesor Justo González”, Calle principal col. Santa julia San Marcos, Infraestructura 11488.
- Centro Escolar “Ignacio Pacheco Castro”, Final pasaje Balboa col. San Antonio contiguo a maquila de San Marcos, infraestructura 11492.
- Centro Escolar “Comunidad 10 de Octubre” Comunidad 10 de Octubre, calle C, infraestructura 11489.

1.4.2.3. *Delimitación Conceptual:* Los fundamentos en que se sustenta la investigación

Según Berka, 2002, argumenta que la escuela tiene la capacidad de auto regularse y determinar normas e incluso órganos (de gobierno) propios.

Mientras que Ludwin Von Bertalanffy (S/A), razona que cualquier conjunto de partes unidas entre sí, siempre que el foco de atención sean las relaciones entre ellas y el comportamiento del todo determinado por la actuación de cada una de las partes.



Según Scull y Conley, 1995, nos dice que de este modo, la estructura formal debe modificarse para mejorar las condiciones de trabajo de los individuos y satisfacer sus necesidades de auto-realización para conseguir de ellos un mayor rendimiento para la organización.

También Massie y Douglas (S/A), en su aporte dice; que la administración es el proceso a través del cual un grupo dirige las acciones de otros hacia metas comunes.

Además Blank Bubis, 1990, cita que el administrador (gerente educativo) es el responsable del éxito o fracaso de la organización.

Así mismo Frederick W. Taylor, entre los años 1880 y 1915, Se le considera padre de la administración científica, buscaba el mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran atribuidas del factor humano, Además promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos,

Del mismo modo Henry Fayol (S/A), Definió operativamente la administración, que consiste “proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres” y además desarrolla la teoría general de la administración, considerado padre de la administración moderna, aporta 14 principios de la administración, los cuales son:

- 1) División de trabajo
- 2) Autoridad
- 3) Disciplina
- 4) Unidad de mando
- 5) Unidad de dirección
- 6) Subordinación del interés particular a general
- 7) Remuneración del personal



- 8) Centralización
- 9) Condena de mando
- 10) Orden
- 11) Equidad
- 12) Estabilidad de personal
- 13) Iniciativa
- 14) Espíritu de grupo

- ❖ Igualmente, Confucio (S/A), Filósofo que proporcionó una serie de reglas para la administración, Entre ellas huir de la selección de personal por relaciones personales, buscar profesionales honrados y personas con conocimientos del país, exhorto a excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidismo.

El modelo tradicional de la pedagogía escolar: Orígenes y precursores"

Asumiendo que el modelo "tradicional" de pedagogía escolar se configura como una dimensión originaria y posible de acción pedagógica, se plantea como este ha sido y es objeto de intensos debates de orden histórico, cultural y filosófico. Además se esbozan las contribuciones de sus precursores (Platón, Comenius, Herbart) y se sugieren los elementos constitutivos y sus modos de actuar y configurar el "imaginario" pedagógico moderno y contemporáneo, condición necesaria para abordar la historicidad de la pedagogía y la comprensión del alcance de las "disputas" pedagógicas actuales.

En el sentido etimológico, la *tradicción*, es el acto de pasar de uno a otro. La pedagogía tradicional puede ser considerada como un sistema de tratamiento de la información, de transmisión y de comunicación escolares. Según la lógica de este modelo, la acción pedagógica se establece, o más exactamente se identifica principalmente alrededor de la actividad del único actor reconocido que es el profesor. Se considera la enseñanza como el principal elemento realizador. Lo tradicional, como transmisión, describe igualmente la transitividad supuesta de los



saberes y de los valores, reproducción de un orden establecido conforme a un modelo, inclusive si éste se supone liberador.

La pedagogía escolar se halla en el cruce de modelos del pasado y del presente. La escuela es una institución que está constituida históricamente. De esta manera, los elementos de modelización culturales y tradicionales no se revelan solamente pasados, o en relación con el pasado: ellos están siempre presentes bajo la forma de fundamentos, de referencias, aún si la práctica los ha adaptado (en parte) a las exigencias psicosociales de hoy en día. Las instancias pedagógicas, la clase, el curso, los modos de actuar de los profesores y de los alumnos, sus expectativas y sus representaciones tienen un origen que se puede cuestionar como histórico o como función primaria. Esta permanencia en el seno de la pedagogía escolar permite comprender la escuela. Entre presente y memoria, la pedagogía es evolución.

El marco escolar de la pedagogía y la dimensión "*tradicional*" aparece bajo la forma de la imagen de un maestro, de una clase, a menudo presentadas bajo una forma de pedagogía imposible, paradójica, es decir autoritaria, pedagogía del maestro que se convierte en pedagogía magistral. El modelo tradicional es objeto de aproximaciones contradictorias: de una parte, él constituye el principal modo de realización y de representación de la actividad pedagógica, imagen en donde el profesor oficia en una clase bajo el modo de transmisión de lo tradicional _esta cara aparente del trabajo pedagógico encuentra aquí una historia y sus razones-; de otra parte, el modelo tradicional .Con el término tradicional se trata de identificar una época, que se distingue por la presencia de tres polos característicos:

- *el conjunto de modos de actuar en pedagogía producto de una tradición: la tradición y la cultura pedagógica, en el doble sentido de cultura profesional y de origen cultural de la pedagogía, de la cual se toman prestados los principios y la manera de llevar a cabo una actividad pedagógica (por ejemplo una clase o dictar una clase);*



- *la referencia cultural y humanista al pasado*: se enseña la tradición, los textos antiguos, los clásicos, es decir los autores explicados y comentados en clase, las lecciones del pasado. Esta continuidad está centrada sobre el acceso formador a los conocimientos y a los valores indispensables, a la vez por su contenido y por la manera de acceder a ellos;

- *el proceso formal de transmisión y de tradición*, constituye junto a los elementos de autoridad de los conocimientos y de aquellos que los transmiten. Más allá de los objetos a transmitir, se trate de obras del pasado o del presente, este proceso se convierte en el fundamento activo y razonado del modelo tradicional.

Estos elementos constitutivos del modelo tradicional pueden ser observados desde dos aspectos:

- del pasado al presente, los modelos culturales en el origen de la pedagogía llamada "*tradicional*";

- En nuestros días los funcionamientos implícitos o explícitos de la actividad pedagógica ligadas al modelo tradicional.

Modelos culturales: orígenes y precursores

La pedagogía se construye como problemática alrededor de concepciones culturales filosóficas, políticas y morales: ella saca de ahí sus primeros significados.

La mayéutica, fundamento de la relación pedagógica. La pedagogía no nace del saber sino que le da nacimiento. Esta figura pedagógica se funda igualmente sobre el principio teórico del recuerdo (recordarse): el conocimiento no es más que un recuerdo; conocer es re-acordarse. Escribir en el orden del saber, es permitir a aquel que sabe sin saberlo de renacer en el saber.

El origen de la pedagogía es oral. La mayéutica pertenece al arte del discurso que ocupa un lugar central en la cultura griega. En esta cultura se discute y se opone, examinando el planteamiento de diferentes hipótesis, bajo la forma de aporías, es



decir, poniendo en evidencia dos razonamientos contrarios para la misma pregunta, por un método que se le llamará dialéctica. La dialéctica es a la vez pensamiento y discurso. Los sofistas, que practican el arte del discurso, eran no los sabios sino principalmente los pedagogos. Ellos se inscribían en una corriente humanista, que Protagoras proclama afirmando "El hombre es la medida de todas las cosas". La crítica de Sócrates contra los sofistas (que da origen a la connotación negativa del término) no debe ocultar que estos fueron los primeros en hacer de la educación su oficio, bajo la forma del preceptor colectivo.

En la época de Sócrates, la educación, *paideia*, estaba concebida en un contexto muy alejado de lo que hoy entendemos por escuela, y se entendía como la relación de una joven mente con una mayor (y no forzosamente la de un adulto) a la vez modelo, guía e iniciador, y no como un programa de enseñanza. La educación concernía la ética y la educación privada, en oposición a la escuela, que se ocupa de la educación del ciudadano. En la sociedad ateniense del siglo V antes de Cristo, la educación política, y también artística y científica, compensa la ausencia de una verdadera educación familiar. De otra parte, ningún conocimiento psicológico del niño en ese entonces se evocaba.

La problemática pedagógica es sin embargo, se identifica y organiza en este contexto alrededor de algunas referencias fundadoras como son:

- la del **maestro y el discípulo**, límite cultural de la enseñanza tradicional. Se habla de la supervivencia de una original relación de apego del discípulo al maestro. (El alumno debe amar su profesor para aprender -relación interpersonal- o bien reconocer su autoridad- relación socialmente establecida).

El modelo tradicional es, cualquiera que sea su época, una configuración identificadora, una dimensión posible de toda acción pedagógica. Ha sido y es



siempre, el centro de una reflexión crítica sobre los principios y los modos de actuar que se ubican en relación con lo "tradicional".

- La de la **relación pedagógica**, como fundamento de la actividad. El rodeo por lo otro es necesario para acceder a su propio saber. La lógica dual de la interacción maestro/discípulo, ilustrada por el orden dialéctico, no es, y lo subrayamos, la del orden del saber sino la de su construcción. El maestro opera "como si" su propio saber no estuviera afectado por la lógica pedagógica, y que en consecuencia, por sí solo estaría en capacidad de ponerse en busca del saber, y así llamar la ignorancia. Se encuentra de esta forma una figura esencial de la pedagogía como es la de interrogar, de poner en cuestión, porque se trata de "como buscar lo que se ignora, sin saber que se le ignora" (Platón, 1950c: 82c).

- La del **lenguaje, discurso oral o escrito**, entendido como lengua y como pensamiento discursivo: "La palabra conveniente es el signo más seguro del pensamiento exacto", afirma Isócrates, que aparece en Fedro como discípulo de Sócrates, y al lado de Platón, es el verdadero fundador de la educación clásica. Educación que se basa sobre el ideal del orador, del "bien decir" y de la elocuencia, como transformación del arte de la política (la elocuencia era en primer lugar arte político en Atenas) en arte literario; el de la **persona**: para Sócrates, el hombre no instruido no es hombre. Se instruye esencialmente dialogando y refiriéndose a una verdad interior (ligada al idealismo filosófico), representada originalmente por la teoría del recuerdo que funda el saber sobre su acceso personal. El saber es un elemento de emancipación. La formación de un hombre cultivado encuentra aquí su fuente en el movimiento de la *paideia a los humanistas*. Los romanos llamaran humanidades (*humanistas*) el estudio de las letras y de las artes liberales (perspectiva que también incluye a la escolástica), mediante las cuales el hombre se distingue y se eleva a la verdadera dignidad de su naturaleza. El humanismo del Renacimiento es el movimiento intelectual que renueva apelando a los autores antiguos. En la enseñanza clásica las humanidades designan esencialmente los estudios literarios. Una oposición



reciente se reanuda entre educación clásica y literaria, educación científica y técnica. Este ideal humanista clásico, extraño a todo dogmatismo (pero no a todo elitismo) se opone al adoctrinamiento. Es un ideal personalista y no socializante, la vida privada (y no la vida pública) es el objeto esencial de su educación. El saber es una obra, llevada a cabo con un método.

Estos elementos constitutivos de la actividad pedagógica son las construcciones, pero también los desafíos que nos aparecen a menudo como evidentes. De esta forma, la relación pedagógica, tal como la entendemos en la dualidad maestro-alumno, no es ni un dato, ni un *a priori*: es una terminación, que toma su lugar en la pedagogía escolar (paradójicamente, porque la escuela pone en escena *un* maestro y *los* alumnos), de esta manera la escuela no es su lugar de origen. La relación pedagógica puede existir a la escuela; por esta génesis, que esta relación no puede ser una cuestión previa y que se debe siempre reconstruir.

Enseñar es interrogar y no saber en sí mismo, pensar lo que no se sabe para delegar el despertar del saber a aquel que se levanta.

La evolución pedagógica

Del presente al pasado, se podría tener la impresión de un progreso lineal que conduce a la definición actual de la escuela. Pero no es el caso. Han existido las escuelas. A través de las construcciones, las rupturas y las reconstrucciones, por ejemplo del Renacimiento o del fin del siglo XIX, se encuentra un sentido a los diferentes aspectos de la pedagogía.

>Las escuelas latinas, donde aparece desde el siglo III una enseñanza secundaria, son un comienzo de la pedagogía escolar. Esencialmente ligada a las letras y a la cultura, esta enseñanza fue el motor de la creación de una literatura latina. La escuela se convierte en el lugar de una iniciación instrumental al "*saber*" y a la cultura, su lugar legitimador. No obstante, no se puede reproducir la evolución pedagógica, por ahora basta decir que ya Durkheim (1960) en *L'Évolution pédagogique*, nos planteaba sus grandes líneas evolutivas, cuando



considera que el desarrollo del sistema educativo francés puede ser ordenado según cuatro períodos: la edad de la gramática del siglo IX al siglo XI; la edad escolástica del siglo XII; a continuación la edad del humanismo, en el siglo XVI, y finalmente, la edad de una cultura histórica y científica a partir del siglo XVIII.

La entrada de una cultura científica y disciplinaria es tardía con relación a una enseñanza clásica. Para cada período, la cuestión "*pedagógica*" se plantea sistemáticamente, los métodos forman un cuerpo con las ideas, que testimonian la puesta en escena y las evoluciones del debate pedagógico mismo, debate siempre diverso.

Comenius o «el arte universal de enseñar todo a todos»

Comenius nació en Moravia-Bohemia en 1592. Calificado de "*Galileo de la educación*". Publicó una guía de la escuela maternal, donde insiste sobre la importancia de la educación de los primeros años. Plantea el principio de una escuela "*vernácula*", escuela en lengua usual o corriente en oposición a la escuela latina.

Método y pedagogía

En su obra principal, *Didáctica Magna*, desarrolla la idea de método:

"Yo tomo el riesgo de prometer una Gran Didáctica, es decir un arte universal de enseñar todo a todos, seguro, rápido, sólido, es decir, cierto en cuanto al resultado, en cuanto a la adquisición de las verdaderas letras, de las buenas costumbres y de la piedad sincera. Todo lo contrario de un saber artificial."
(Comenius, 1992)



"Demarcándome de los hallazgos, de las opiniones, de las observaciones de los otros y partiendo sobre nuevas bases, yo me someto a examinar el problema y a buscar las causas, las razones, los límites y los fines de lo que nos permitimos llamar: Aprendizaje."
(Comenius, 1992)

En el centro está el profesor, su oficio, su método: el profesor debe *"ser feliz en su oficio, aún en aquellos a quienes la naturaleza no les dio con mucha generosidad el talento pedagógico, porque la misión de cada maestro no es tanto extraer de su propio cerebro lo que debe enseñar y la manera como debe enseñar, como la de transmitir a las jóvenes inteligencias una cultura ya elaborada con la ayuda de medios preparados y puestos a su disposición."*

Aparece con Comenius una función didáctica general, como pensamiento sistemático del orden de las enseñanzas y de la escuela. Un solo método, que no se confunde con los contenidos, una sola disposición de la enseñanza basta para todas las materias.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general:

- Conocer como la gestión administrativa de los Consejos Directivos Escolares incide en la organización, ejecución de la planificación didáctica e innovación educativa de los docentes de los Centros Escolares del distrito 0611 del municipio de San Marcos, Departamento de San Salvador.

1.5.2 Objetivos específicos:

- Identificar si los procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares del distrito 0611 del municipio de San Marcos, afectan la organización, ejecución de la planificación didáctica de los y las docentes.



- Detectar como las estrategias administrativas que implementan los Consejos Directivos Escolares afectan la introducción de innovaciones educativas por parte de los/as docentes de los Centros Educativos del distrito 0611 del municipio de San Marcos.

1.6 SISTEMA DE HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis general

- Los procesos de gestión administrativa que realizan los Consejos Directivos Escolares inciden en la organización, ejecución de la planificación didáctica y las innovaciones educativas, de los y las docentes del Centro Escolar “San Marcos”, Centro Escolar “San Antonio”, Centro Escolar “Profesor Justo Gonzales”, Centro Escolar “Ignacio Pacheco Castro” y Centro Escolar “Comunidad 10 de Octubre” del distrito 0611 del Municipio de San Marcos.

1.6.2 Hipótesis Específica

- Los procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares del distrito 0611 del municipio de San Marcos, afectan la organización y ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes.
- Las estrategias administrativas que implementan los consejos directivos escolares afectan la introducción de innovaciones educativas por parte de los/as docentes de los centros educativos del distrito 0611 del Municipio de San Marcos.

1.6.3 Hipótesis Estadísticas

1.6.3.1. Hipótesis alterna ($H_1: C_x \text{ e } Y \neq 0$)

- Los procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares afectan la organización y ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes.



1.6.3.2. Hipótesis nula ($H_0: Cx \text{ e } Y = 0$)

- Los procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares no afectan la organización y ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes.

1.6.3.3. Hipótesis alterna ($H_1: Cx \text{ e } Y \neq 0$)

- Las estrategias administrativas que implementan los Consejos Directivos Escolares afectan la introducción de innovaciones educativas por parte de los/as docentes de los centros educativos del distrito 0611 del municipio de San Marcos.

1.6.3.4. Hipótesis nula ($H_0: Cx \text{ e } Y = 0$)

- Las estrategias administrativas que implementan los consejos directivos escolares no afectan la introducción de innovaciones educativas por parte de los/as docentes de los centros educativos del distrito 0611 del municipio de San Marcos.



1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPOTESIS EN INDICADORES (VER ANEXO N°8)

- **Hipótesis general:** Los procesos de gestión administrativa que realizan los Consejos Directivos Escolares inciden en la organización, ejecución de la planificación didáctica y la innovación educativa , de los y las docentes del Centro Escolar “ San Marcos”, Centro Escolar “San Antonio”, Centro Escolar “ Profesor Justo Gonzales”, Centro Escolar “Ignacio Pacheco Castro”, Centro Escolar “ Comunidad 10 de Octubre”.

| Hipótesis Específicas | Variables | Definición operacional | indicadores | Definición conceptual | Ítems |
|--|---|---|---|--|--|
| <p>HE1 Los procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares del distrito 0611 del municipio de San Marcos, afectan la ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes.</p> | <p>VI Procesos administrativos</p> | <p>Son todos los puntos internos establecidos en un Centro Escolar, en los cuales se planifica, organiza, dirige, ejecuta y evalúa una serie de actividades para lograr el cumplimiento de objetivos comunes.</p> | <p>1- Procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares. 2- Del distrito 0611 del municipio de San Marcos.</p> | <p>Periodos que se utilizan para lograr una actividad administrativa en las instituciones.</p> | <p>1. Frecuencia con que se invita a participar en la elaboración de planes Estratégicos 2. Organización de actividades que involucra la comunidad Educativa. 3. Estrategias de evaluación de planes, programas y Proyectos. 4. Cooperación de los equipos directivos en áreas Administrativas. 5. Tipo de proyectos de gestión.</p> |



| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | <p>VD. Organización y ejecución de la Planificación Didáctica de los Docentes.</p> | <p>Es la capacidad de los/as docentes de estructurar las funciones o actividades concretas para desarrollar competencias de calidad.</p> | <p>3. afectan la organización y ejecución de la planificación. 4- Didáctica de los y las docentes.</p> | <p>Perturbar la forma de preparar, ordenar o disponer alguna cosa de manera conveniente.</p> | <p>6. Integración en la elaboración de planes estratégicos 7. Grado de vinculación con lo previsto en la carta didáctica. 8. Nivel de correspondencia con las estrategias de evaluación del aprendizaje. 9. Nivel de logro de las competencias en los estudiantes. 10. Grado de relación con las actividades de aprendizaje.</p> |
| | | | | | |



| Hipótesis Específicas | variables | Definición operacional | indicadores | Definición conceptual | ítems |
|---|--|--|--|--|--|
| <p>HE2 Las estrategias administrativas que implementan los consejos directivos escolares afectan la introducción de innovaciones</p> | <p>VI Estrategias Administrativas</p> | <p>Es el enfoque de calidad y Aquellas actividades orientadas que sirven para administrar el recurso humano, material y financiero que asumen los CDE en sugestión del centro Educativo.</p> | <p>5 - estrategias administrativas que implementan los CDE`s. 6- afectan la introducción de innovaciones educativas. 7- por parte de los y las</p> | <p>Esfuerzos y recursos que se ponen a disposición para alcanzar un objetivo determinado. Modificación de conocimientos para hacer mejoras. Personal</p> | <p>11. Cultura de calidad que se promueve por parte de los cuerpos directivos. 12. Tipo de material didáctico que se proporciona a los/as docentes. 13. Tipo de incentivos que se le dan al personal Docente. 14. Adquisición de recursos didácticos. 15. Realización de intercambios educativos. 16. Tipos de técnicas de calidad que se aplica. 17. Tipo de innovaciones que se desarrollan en el proceso de Enseñanza-aprendizaje. 18. Grado de interés por la calidad educativa. 19. Disponibilidad oportuna de recursos didácticos 20. Compromiso por aprender mediante la Resolución de problemas.</p> |



| | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| educativas por parte de los/as docentes de los centros educativos del distrito 0611 del municipio de San marcos | | | docentes. 8- de los Centros Educativos del distrito 0611 del municipio de San Marcos. | especializado en el área educativa, de cinco Centros Escolares específicos. | |
| | VD. Introducción De innovaciones Educativas. | Condiciones que Permiten al personal Docente dirigir e Innovar la Enseñanza Permitiendo Mejorar la Calidad Educativa. | | | |



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

A lo largo de la historia los sistemas educativos de los diferentes países han empleado medidas que puedan garantizar una mejor calidad en la educación. Su progreso y su labor en el desarrollo de la sociedad les han permitido a dichos sistemas educativos, buscar las mejores formas de control y supervisión sobre los procesos educativos. Estos si bien es cierto está regido por las condiciones sociales, la razón fundamental radica que dicho sistema de control ha evolucionando y ha perfeccionado el proceso docente educativo y el desarrollo de la formación del estudiante.

Para hacer mejor este concepto se debe conocer la verdadera concepción de la ciencia administrativa, es necesario estudiar las distintas etapas de las cuales se han sucedido fenómenos administrativos, que han ayudado al proceso histórico de esta ciencia, se haya clasificado de la siguiente manera:

Administración en la Época Antigua:

Desde la época antigua existió la necesidad de que el hombre pudiera asociarse con otros para coordinar sus propósitos y esfuerzos. Esta coordinación se dio como resultado de la comprensión del hombre de que por sí solo serían pocos los objetivos a alcanzar. Es así como varios autores contemporáneos (Simón, Smithburg y Thompson) sitúan el origen de la administración en los tiempos más remotos, desde cuando los hombres quisieron mover una piedra que ninguno podría hacerlo por sí solo”¹⁵ Esta reunión de esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo trae como consecuencia el apareamiento de la Dirección, que es la parte esencial y central de la administración a la cual se deben subordinan y ordenar todos los elementos.

Administración en la Edad Media

Se caracterizó la edad media por las formas descentralizadas de gobierno, apareció el feudalismo o sea un sistema federal de gobierno y de organización de la propiedad” durante la

15



Edad Media los sistemas Administrativos tuvieron un notable desarrollo, especialmente en cuanto al aspecto

Organizacional, esto aconteció como consecuencia del debilitamiento del poder central durante los últimos días del Imperio Romano. Otro aspecto importante que cabe señalar es que “De la organización de la iglesia Católica Apostólica y Romana se obtiene un principio administrativo muy importante y que ha demostrado que en los muchos siglos de operación lo que vale el adoctrinamiento de quienes ante un objetivo común deben unir sus esfuerzos individuales en uno colectivo”.¹⁶

Administración en la Edad Moderna:

Se caracterizó la Edad Moderna por la consolidación y expansión de los regímenes monárquicos y por el desarrollo administrativo que se observó en ciertos estados. Como resultado de estudios llevados a cabo por personas interesadas en este aspecto “El Carmelismo era una tecnología Administrativa sobre aspectos de administración financiera y agrícola”¹⁷ Por lo que es interesante destacar algunos aspectos que expuso en uno de sus libros de economía política Johann Von Justi, que dice así: “La gran Administración estatal descansa virtualmente en las mismas reglas que otras administraciones deben observar”¹⁸ Es notable destacar que una administración interna del Estado es de mayor importancia y exclusión que aquella de una persona privada por esta razón la labor de los Carmelitas tuvo gran importancia para su época, por el esfuerzo que hicieron sus propulsores, y seguidores para mejorar los sistemas administrativos.

Administración en la Edad Contemporánea:

Esta época nos muestra las bases fundamentales en que descansa en el presente la ciencia de la administración, ya que aplica al sector público o privado. Muchas de éstas primeras teorías de la Edad Contemporánea han sufrido transformaciones debido a constantes investigaciones

¹⁶Díaz Callejas Mendoza de Díaz Judith V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I EI Salvador 1988. Pág. 7,8

¹⁷Díaz Callejas Mendoza de Díaz Judith V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I EI Salvador 1988. Pág. 12, 15, 16

¹⁸Díaz Callejas Mendoza de Díaz Judith V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I EI Salvador 1988. Pág. 17



en este campo administrativo; por otra parte es necesario conocer estas primeras teorías por sus proyecciones en los actuales principios administrativos y en su aplicación práctica.

Administración Científica:

Según Fayol su doctrina administrativa “Tiene por objeto facilitar el gobierno de empresas, sean industriales, sean militares, educativas o de cualquier índole. “Sus principios, sus reglas y sus procedimientos deben, pues, responder tanto a las necesidades de la industria”¹⁹ Por tal razón la administración no es un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directores de las empresas: es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo administrativo y social. En toda clase de empresas, la capacidad esencial de los agentes interiores es la capacidad profesional características de las empresas y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa. “Para el Foyolismo, los principios generales de la administración, son la división del trabajo, la convergencia de esfuerzos estabilidad del personal y remuneración adecuada a las capacidades”²⁰ Debido a esto se dice que la dirección de una empresa sin administración científica sería incompleta, lo mismo puede decirse que solamente la administración científica es insuficiente para lograr la dirección de una empresa de cualquier índole.

Administración Actual:

Si bien es cierto las exigencias actuales de cara a la competitividad en el mundo global para los países en vías de desarrollo como El Salvador, radica en su potencial colectivo humano, descubriendo e integrando los valores personales y culturales, proyectando el esfuerzo hacia mínimos con una administración declinante y buscando la ventaja de la realidad en un marco sostenible, ético y eficiente; Sin embargo en el sector educación la administración en la escuela actual implica, transferirle la responsabilidad de importantes decisiones educativas, delegar en la comunidad escolar la responsabilidad de conducir en conjunto con el gobierno y otros sectores de la sociedad, los destinos de la educación.

❖ 2.1.1 Historia Educativa en El Salvador

¹⁹Díaz Callejas Mendoza de Díaz Judith V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I El Salvador 1988. Pág. 18

²⁰Ibíd. Pág. 32.



Durante los mandatos de José Napoleón Duarte primero en la Junta Revolucionaria de Gobierno y después como presidente constitucional de la República (1984-1989), se implementó la estrategia contrainsurgente guerra de baja intensidad que fue auspiciada por el gobierno de Estados Unidos.

Cuando Duarte dejó la presidencia llegó a Alfredo Cristiani, triunfador como candidato del partido Alianza Republicana Nacionalista de El Salvador (ARENA) en las elecciones de marzo de 1989, no sólo un expediente de buenas relaciones con el gobierno de Estados Unidos, sino un ejército bien entrenado y pertrechado con grandes sumas de dinero concentrado en manos de sus principales jerarcas por su parte el FMLN se convirtió en una guerrilla poderosa capaz de enfrentarse a un ejército de más de 50000 hombres, asesorados, entrenados y financiados por Estados Unidos²¹De forma progresiva el FMLN emprendió un proceso de estructuraciones internas que compactaron cambios significativos en sus planteamientos estratégicos en ese escenario el FMLN transitó con grandes dificultades, debates ideológicos políticos y de lucha revolucionaria por el poder político del Estado. La ofensiva lanzada por los insurgentes en 1989 puso de manifiesto no sólo un triunfo militar definitivo de cualquiera de los bandos estaba cercano, sino que los cortes económicos de la guerra hacían inviable cualquier propuesta de desarrollo económico y social. El consenso sobre la inviabilidad de la guerra al igual que la buena voluntad y el empeño puesto por las comisiones negociadoras impulsó una ronda de negociaciones que culminaron en enero de 1992 con la firma de los acuerdos de paz.

Los acuerdos de paz de New York (1991) y Chapultepec (1992) constituyeron un punto de partida fundamental para el nuevo proyecto de nación, la república democrática que el FMLN hizo suyo en los doce años de guerra civil. A finales de 1991, tanto el FMLN como el gobierno salvadoreño, a cuya cabeza estaba Alfredo Cristiani, ultimaban detalles para firmar los documentos que terminarían con la guerra civil y que sentarían las bases para una reforma política y económica del país con vista a superar los desequilibrios estructurales que desencadenaron el conflicto. El 16 de enero de 1992 se firmaron los acuerdos de paz con lo que se aseguró una nueva fase del proceso de transición democrático iniciado al principio de la década de los 80.

²¹La Educación en el Salvador de cara al siglo XX: Desafíos y Oportunidades, UCA editores



Desde 1992, la sociedad salvadoreña posee los acuerdos de paz como una instancia normativa, orientada a medir los ritmos de su desarrollo sociopolítico institucional económico.

Al finalizar el conflicto armado, también hay una reconversión de la institucionalidad política del país, dando apertura de espacios para la reconciliación nacional; por los que los programas nacionales comienzan a enfocarse en la reconstrucción del país, la concertación como vía de solución del conflicto y se prioriza la inversión en los sectores sociales.

Dentro de ese contexto las autoridades comienzan a conocer la dura realidad del quehacer educativo desarrollándose así los primeros diagnósticos empíricos, los cuales daban como resultados datos significativos sobre la situación. Por lo que hubo la necesidad de buscar alternativas de solución; en 1990 con el PAIN (Programa de Atención Integral al Niño) y con “Escuela nueva” continuaban los diagnósticos y caminatas por las escuelas rurales, se descubrió que algunas comunidades se autofinanciaban sus propios maestros/as con grandes sacrificios.

En este contexto de diagnóstico se escucho a todos los sectores de la comunidad; sus aportes y opiniones fueron creando un perfil de la respuesta a las necesidades. De los más de doscientos municipios del país, se detectaron setenta y ocho en situación de extrema pobreza, por lo que se intentaba la búsqueda de un proyecto innovador, de ampliación de los servicios educativos en cantidad y calidad.

A inicios de 1991, se establece formalmente el proyecto “Ampliación de Servicios Educativos” no se contaba con financiamiento y se necesitaba cambiar el currículo, capacitar a maestros y proveer material educativo, Para atender estas necesidades, se contaba con las autoridades, con dos o tres meses. En este mismo año se establece un plan piloto de ampliación de cobertura, se dice que es necesario fortalecer el sistema educativo nacional por medio de una modernización del sistema administrativo, fortaleciendo el sistema de evaluación y de supervisión, logrando un primer cambio en la estructura burocrática y a la vez eliminando decenas de “Direcciones Nacionales”. Al concretizarse los estudios y evaluaciones se seleccionaron seis comunidades rurales en las que a muy corto plazo se desarrollan las



innovaciones, “En 1991 se crean las asociaciones comunales educativas (ACE), integrada por padres y madres de familias de las zonas rurales”²²

De esta forma se inicia la “ampliación de cobertura” en donde las comunidades comenzaron a administrar los servicios educativos con recursos del Estado, con este objetivo nace Educo con la filosofía “Educación con participación de la comunidad”, esto implicaba un cambio drástico, porque esta participación significaba una verdadera transferencia de fondos y delegación de poder y de toma de decisiones en las familias menos preparadas académicamente.

Este programa fue financiado inicialmente por un préstamo del Banco Mundial y progresivamente con recursos nacionales, hasta llegar a ser parte integral del sistema educativo. Con el apoyo del Gobierno de Estados Unidos, se trabajó paralelamente desde el proyecto SABE (Solidificación del Alcance de la Educación Básica), diversas acciones de capacitación de maestros y directores de centros educativos y dotación de libros de textos: Como la colección CIPOTES que incluía textos de cuatro asignaturas básicas (lenguaje, matemáticas, Estudios Sociales, Ciencias Salud y Medio Ambiente) permitiendo así estructurar progresivamente una política de texto gratuitos.

Con estos programas se perfilaron las raíces del cambio en la Educación Nacional, además se logro la capacidad de trabajar en equipo; tanto al interior de las unidades técnicas como entre ellas, con EDUCO se fortaleció la visión de que el Ministerio de Educación debía acompañarse de los diversos sectores sociales en el mejoramiento de la educación nacional, por lo que se determinaron tres factores estructurales de la Reforma Educativa, y estos fueron:

- La creación de una visión nacional compartida sobre la educación.
- La formulación de un Plan Decenal 1995- 2005.
- El constructivismo como la filosofía de la Reforma.

²²Ministerio de Educación. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia. Pág.4



El Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Educación impulso un proceso de transformación educativa en todos los niveles de enseñanza. “En 1994, el Dr. Armando Calderón Sol, presidente de la República comunica en su anuncio inaugural la decisión de realizar una profunda Reforma Educativa como base del desarrollo nacional”²³

Esto llevó a definir un marco teórico sólido basado en lineamientos, en ideas y políticas educativas; para llevar a cabo estos referentes era necesario contar con una estructuras de soporte, donde apoyar las ideas de reformas a fin de que fueran sólidas y lograrán la transformación necesaria. Sobre todo se consideró relevante fortalecer una visión nacional de concejo.

Se nombró la Comisión Nacional de Educación Ciencias y Desarrollo, formada por un grupo de líderes, con ideas plurales y una gran capacidad de apertura y dialogo, cuyo aporte se cristalizó en el informe “Transformar la educación para la paz y el desarrollo” dado a conocer en Junio de 1995, este año también fue denominado por el Ministerio de Educación él “Año de la consulta Nacional sobre Reforma Educativa “La consulta incluyó la realización de “talleres, desvalorización de la educación (consulta 95), trabajo realizado por medio de una metodología informática, reflexiva, sistematizada con maestros activos alumnos, padres de familia personal técnicos del MINED e instituciones educativas privadas, la consulta se, llevo a cabo en los catorce Departamentos del país”. El plan decenal 1995-2005 fue la política educativa que inicio de guía orientadora estratégica a la Reforma “Lo primero que garantizaba el plan eran 10 años de trabajo al margen de los tiempos políticos electorales” ²⁴ El plan planteaba el reto de pasar por períodos de gestión gubernamentales, en continuidad; es decir quince años de trabajo por la educación, tomando en cuenta los procesos iniciados en el período del Gobierno 1989 – 1994.

Otra estructura significativa para el cambio era contar con una, visión filosófica que sustentará los cambios curriculares. A partir de la necesidad de reorientar la reforma pedagógica en educación posibilitando más protagonismo para los estudiantes se consideró que en el enfoque

²³

Ministerio de Educación. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia. Pág.5.

²⁴Ministerio de Educación. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia. Pág.6



constructivista del currículo era la teoría más apropiada, “Desde 1991 se discutía la teoría socio reconstructivita, elemento teórico, relacionada a la reconstrucción del país después de la guerra”

El constructivismo estaba fundamentado en una visión antropológica humanista y socialmente comprometida, este nuevo enfoque curricular llega desde España y emana de las corrientes de Piaget, Vigoski y Kolberth; esto con adaptaciones a las circunstancias socioculturales Salvadoreñas.

En 1995, hubo una clara convicción de que la “Reforma Educativa”, era un hecho, ya que como nación se llevaba tres años de clima democrático “Aunque se tenía que trabajar en la consolidación de la paz, en la democratización del país, en la erradicación de la pobreza y la marginación, socio- cultural y había que prepararse como país competitivo para la globalización; Para ello se tenía presente que la educación era un instrumento fundamental para lograr estas metas.

Por lo que prioridades nacionales en materia educativa se definieron de la forma siguiente:

- ✓ La educación debe elevarse a su más alta prioridad y constituirse en una política de nación no de un partido, ni de un gobierno sino de los salvadoreños.
- ✓ Proporcionar recursos suficientes en los presupuestos, de manera que el sector educativo cuente con los medios necesarios que requiere la inversión en capital humano.
- ✓ Lograr un sistema educativo de calidad de acceso universal, equitativo y eficiente.
- ✓ Ampliar la participación de los maestros, padres de familia, alumnos y comunidad en general en los procesos educativos.
- ✓ Formación integral en los valores humanos, éticos y cívicos a la comunidad educativa”²⁵

A partir de estas prioridades se derivan los cuatro ejes fundamentales de Reforma Educativa que son:

25



- 1) *Ampliación de la Cobertura:* Supone nuevas modalidades de provisión de servicios y privados, como también aumentando la participación de la sociedad civil, y así promover el aporte a nivel local, la ampliación y rehabilitación de la red de infraestructura.
- 2) *Mejoramiento de la calidad:* Supone cambios en el currículo nacional los cuales se orientaran a la búsqueda de la relevancia con un enfoque comprometido impulsando el desarrollo de programas atención integral, fundamentos en una visión global del desarrollo, así mismo exige un mejoramiento de los sistemas de evaluación educativo, la provisión de materiales adecuados y a la formación y capacitación docente.
La nueva visión centrada en el aprendizaje delegaba una mayor responsabilidad al alumno en construir sus propios conocimientos a partir de sus vivencias y experiencias personales y sociales.
- 3) *Modernización institucional:* Parte de la redefinición del rol ejecutivo del Ministerio de Educación, fortaleciendo su capacidad para normar, regular, proveer recursos, facilitando la descentralización, fortaleciendo la autonomía escolar todo sustentado en una Reforma administrativa y en la modernización de los sistemas.
- 4) *La Formación de valores Humanos Éticos y Cívicos:* Supone una profunda capacitación docente y un cambio metodológico que apunta a la educación participativa y al trabajo en equipo fomentando la disciplina, el esfuerzo personal, y a la creatividad en el marco de un conocimiento teórico – práctico. Si bien es cierto el Ministerio de Educación ha tenido logros significativos con la Reforma Educativa en marcha, ya que el sistema educativo nacional ya no es el mismo que décadas anteriores.

Por otra parte, para la mitad de los años noventa se desarrollo a la par de la Reforma Educativa un proceso de nivelación académica que consiste en llevar a todos los alumnos a noveno grado y bachilleratos acelerados y, después, un proceso de formación pedagógica de los maestros populares de estas comunidades. Este proceso no sólo implico capacitaciones eventuales, sino la posibilidad de graduar en programas especiales en docencia para la enseñanza de lenguaje y literatura para el nivel de educación media con la colaboración académica de la Universidad de El Salvador (UES). La graduación les permitió tener opción laboral con el Ministerio de Educación en el marco del programa educación con participación comunitaria (EDUCO) como parte de un gran acuerdo interinstitucional. Con los programas y proyectos anteriores como: el programa educos, la reforma que inicia en 1,991. El proyecto de aulas alternativas, el proyecto



de educación acelerada, el proyecto de reforma de la educación media técnica y otros. Este logro no opacó las debilidades fundacionales pedagógicas, que poseían, principalmente cuando se reconoce que los docentes graduados de la Universidad de El Salvador no tenían especialidad en educación primaria, en las diversas asignaturas que en ella se ofrecen, ni su énfasis había sido la enseñanza a la población rural. A partir de lineamientos del plan decenal 1995 - 2005” El Ministerio de Educación establece que la educación debe contribuir al propósito nacional de formar un nuevo ciudadano; más productivo y económico, solidario en lo social, participativo y tolerante en lo político, respetuoso de los derechos humanos y consciente del valor de la naturaleza”²⁶

En 1996 se establecen los comités escolares en los cuales participa el director del centro, el presidente de la sociedad de padres de familia y un maestro. Todos estos programas dejaron una rica experiencia en administración local y participación de la comunidad educativa en el manejo y decisiones sobre recursos físicos, equipos humanos y financieros; la sistematización de estas experiencias le dio paso a la departamentalización y descentralización de la administración educativa. La Ley General de Educación aprobada en 1996, le dio nacimiento a los Consejos Directivos Escolares, que comenzaron a funcionar en 1997; estos se encargan de la administración general y del funcionamiento de los Centros escolares y con ello queda bajo la responsabilidad de la comunidad educativa conformada por los maestros, los padres de familia y los estudiantes.²⁷

La puesta en marcha de los diferentes programas contribuyeron en gran medida a involucrar a los padres de familia en el quehacer educativo y específicamente en la toma de decisiones sobre recursos físicos, además de equipo humano y financiero, todo esto dio paso a la descentralización de la educación; en tanto que la Ley General de Educación le da origen a los Consejos Directivos Escolares. Quedando, así la educación bajo responsabilidad de la comunidad educativa. Así también, se puede decir que los Consejos Directivos Escolares; son

26

Ibíd. Pág.39.

27

Ibíd. Pág. 39.



una parte fundamental dentro de las instituciones educativas, ya que es su compromiso, para con la comunidad, velar por que la administración de la institución sea tratada, transparentemente y en beneficio de los alumnos. Posteriormente el programa de profesionalización y actualización docente ha sido desarrollado desde el año 2002 por la Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social (CIDEP).

Este programa constituye fundamentalmente una contribución al mejoramiento de la calidad del Sistema Educativo Nacional en apoyo a la Reforma Educativa, ya que responde a los principios fundamentales que la rigen: “CALIDAD, EQUIDAD E INTEGRALIDAD”²⁸ Básicamente para que la formación, capacitación y especialización de los docentes sea pertinente con la realidad objetiva y con las necesidades socio económicas y culturales del país en sus diferentes regiones y ámbitos específicos es necesario que el docente sea considerado como un intelectual transformador, con un claro compromiso político de provocar la formación de la conciencia de los ciudadanos en el análisis crítico del orden social de la comunidad en que viven.

La Reforma educativa anteriormente mencionada, presenta avances en la cual se titula: “El Salvador 2,000 logros y desafíos de la Educación”, siendo un resultado de los esfuerzos y esperanzas que los salvadoreños en la última década del siglo XX, hemos dedicado a la construcción de la paz y la reconciliación, al impulso de la democratización y, a la búsqueda del bienestar y progreso; así la reforma educativa nació en el seno de una fuerte movilización, social y continua siendo apoyada activamente al nivel nacional y local por la mayoría de sectores sociales y políticos²⁹ Se manifiesta de esta manera, la intensa confianza de los Salvadoreños en la fuerza de la educación para mejorar el futuro y la sociedad misma, razón por la cual nuestro país ha sufrido cambios en la Reforma Educativa, debido a los diversos conflictos tanto económicos, culturales, sociales y políticos, que han hecho que el sistema educativo implementen nuevas estrategias y actualicen la enseñanza de acuerdo a las necesidades que la educación presenta.

²⁸ Ministerio de Educación. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia. Pág. 11

29

Ministerio de Educación. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia. Pág. 13.



2.1.2 Educación y Reformas

Por eso en El Salvador, es necesario que el Ministerio de Educación este en constante cambios técnicos, metodológicos y tecnológicos que ayuden a tener mejores resultados del proceso enseñanza y aprendizaje. A continuación se presenta las principales reformas educativas que ha impulsado el Ministerio de Educación Salvadoreño

- *Reforma Educativa de 1968:* Durante el gobierno del Gral. Fidel Sánchez Hernández, el Ministro de Educación, Walter Béneke, estableció el concepto de Educación Básica dividida en tres ciclos, lo cual implicó el impulso de la educación en el área rural. Además, se incrementó un año al bachillerato y se diversificó la oferta. Quizás uno de los componentes más destacables de esta reforma fue la creación de la Televisión Cultural Educativa. A la par de este proceso, se desarrollaron importantes modificaciones en el área de Bienestar Magisterial, modernización administrativa, infraestructura escolar y formación docente (se abolieron todas las normales del país y se creó una sola Ciudad Normal Alberto Masferrer)
- *Reformas de los 80's:* Según el libro Reforma Educativa en Marcha, MINED, documento II, en la pág.133, menciona que: Precedidos por un modesto esfuerzo por desconcentrar algunos servicios educativos en él, se produjeron cambios en el ordenamiento territorial de los centros educativos del país. A raíz de esta medida, se abrieron seis oficinas subregionales que agrupaban núcleos de escuelas dirigidos por un director. Estos esfuerzos tuvieron cierto efecto positivo en las relaciones escuela-comunidad de entonces.
- *1989:* El énfasis del trabajo gubernamental se situó en la ampliación de la cobertura educativa. La inversión priorizó la atención en la Educación Inicial, Parvularia y Básica, sobre todo en la zona rural del país, de acuerdo al libro Reforma Educativa en Marcha, MINED, documento II, en la pág.133.
- *1990:* sustenta el libro Reforma Educativa en Marcha, MINED, documento II, en la pág.134; Nace el Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO), que convierte en cogestores del servicio educativo a la comunidad misma. Adicionalmente, se promovió el sistema de educación de adultos y de educación a distancia y se dieron los primeros pasos para mejorar la formación docente mediante capacitaciones, la calidad del currículo, la dotación de materiales educativos, la



introducción de tecnología como herramienta para la enseñanza (nace Radio Interactiva) y las políticas de supervisión y evaluación de la educación.

- *Entre 1994 y 1999:* Se impulsa el último proyecto de Reforma Educativa del país, bajo la administración del Dr. Armando Calderón Sol. 1995 se dedica a una extensa consulta ciudadana guiada por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo. Como resultado, se elabora el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 cuyo contenido se organiza en cuatro ejes: Cobertura, Calidad, Formación en valores y Modernización Institucional, respaldado por el libro Reforma Educativa en Marcha, MINED, documento II, en la pág.134.
- *1995:* Amparado en libro Reforma Educativa en Marcha, MINED, documento II, en la pág.134; Se logra la aprobación de la Ley de Educación Superior y en 1996 la Ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación también son aprobadas.
- *1999-2001:* Durante la presente administración se ha puesto énfasis en la necesidad de sostener los cambios generados en el sistema educativo mediante el impulso de reformas de segunda generación orientadas a mejorar sensiblemente la calidad de la educación. Por ello, el Ministerio de Educación ha puesto gran énfasis en las acciones de apoyo pedagógico para el docente (creación del asesor pedagógico), en la capacitación docente (creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente), en el fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación (modernización de los institutos Tecnológicos y creación de los Centros de Recursos de Aprendizaje para Educación Básica y Media) y en la reforma institucional profunda de las direcciones y departamentos del Ministerio, sostiene libro Reforma Educativa en Marcha, MINED, documento II, en la pág.135.
- *2001 - 2004:* De acuerdo al libro Reforma Educativa en Marcha, MINED, documento II, en la pág.136; Luego de los terremotos de enero y febrero de 2001, el Ministerio de Educación enfocó sus energías a la reconstrucción de los centros educativos afectados y a buscar estrategias para evitar la deserción escolar. Esta gestión realizó un énfasis en la mejora de infraestructura, dotación de material didáctico, laboratorios, libros y computadoras, por medio de bonos. Se consolidó un sistema de desarrollo profesional



basado en la figura del Asesor Pedagógico. El Programa Escuela 10 propuso un sistema de fortalecimiento a la gestión institucional, pedagógica, la evaluación y el liderazgo en centros educativos de excelencia.

➤ *2004 - 2009 (Plan 2021)*: Al terminar el ciclo presentado en el Plan Decenal de 1995, el Ministerio de Educación realizó una serie de consultas a nivel nacional y con hermanos lejanos, superando las expectativas de participación y aportes que fueron recogidos en las mesas y consolidado por una Comisión Presidencial de personas con alto nivel de compromiso social, quienes fueron artífices del documento Educar para el País que queremos, el cual sirvió de base para el planteamiento de las líneas estratégicas del Plan 2021, que podemos resumir de la forma siguiente:

- ✓ **Compíte**: Programa de competencias de inglés.
- ✓ **Comprendo**: Competencias de lectura y matemática para primer ciclo de Educación Básica.

📖 **Conéctate**: Oportunidad de acceso a la tecnología.

📖 **Edifica**: Mejora de la infraestructura escolar.

📖 **Edúcame**: Acceso de educación de educación media a la población.

📖 **Juega Leyendo**: proceso de apoyo a la educación inicial y parvularia.

📖 **Megatec**: educación técnica y tecnológica en áreas de desarrollo.

📖 **Poder**: promoción integral de la juventud salvadoreña.

📖 **Redes Escolares Efectivas**: apoyo educativo a los 100 municipios más pobres del país.

📖 **Todos iguales**: Programa de atención a la diversidad.³⁰



ESQUEMA N°1 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PLAN 2021



Fuente: Elaboración Propia, Octubre 2012

- *2009 hasta 2014:* El plan social educativo “vamos a la escuela” tiene programas que integran actividades que se deben cumplir para lograr al máximo los objetivos propuestos en el parámetro técnico-político del actual gobierno en cuanto a educación se refiere los cuales son:
- Programa nacional de dotación de paquetes Escolares; especialmente a las familias que se encuentran en situación de pobreza.
 - Programa de alimentación y salud escolar; mejorando hábitos alimenticios adecuados que contribuyan al desarrollo físico y mental de los/as estudiantes.
 - Programa nacional de alfabetización, educación básica y formación para el trabajo para la población joven y adulto; propiciando el desarrollo personal.
 - Programa de dignificación del magisterio nacional; mejorando las condiciones salarias, laborales y profesionales de los/as docentes.
 - Programa de desarrollo profesional docente: formación inicial y formación continua; estableciéndolo de manera continua y permanente.



- Programa de mejoramiento de los ambientes escolares y recursos educativos; seguros y adecuados favoreciendo los aprendizajes.³¹

Por lo tanto se dice que desde la creación del Ministerio de Educación en 1940 como ente autónomo, es responsable de dirigir y orientar las políticas educativas, ha venido realizando esfuerzos relacionados al mejoramiento de la calidad educativa, estableciendo directrices y lineamientos para hacer partícipes a los estudiantes a fin de que tengan mayor protagonismo en su proceso de enseñanza-aprendizaje; y a los docentes, a fin que asuman su responsabilidad y obligaciones respecto al planeamiento didáctico para su mejor desempeño en el aula.

Para cumplir con la responsabilidad de orientar las políticas educativas, el Ministerio de Educación (MINED) ha realizado reingeniería para ir creando y fortaleciendo las diferentes unidades responsables de diseñar programas, estrategias, metodologías, lineamientos y directrices educativas en los niveles de:

- Educación parvularia: estudiantes de 4, 5 y 6 años.
- Educación básica: estudiantes de Primer ciclo, segundo ciclo y tercer ciclo.
- Educación media: estudiantes de Bachillerato general y Bachillerato técnico/vocacional.
- Educación superior: estudiantes universitarios y de institutos.

31



ESQUEMA N°2

PROGRAMAS DEL PLAN SOCIAL “VAMOS A LA ESCUELA”



Fuente: Elaboración Propia, Octubre 2012.

2.1.3 Marco Histórico de la Descentralización Educativa en El Salvador

Entre los meses de octubre y diciembre de 1993, se llevó a cabo un importante diagnóstico del sector educativo. El estudio estuvo coordinado por el Instituto Harvard para el Desarrollo Internacional (HIID) y contó con la colaboración de dos contrapartes nacionales: FEPADE (Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo) y la UCA (Universidad Centroamericana José Simeón Cañas). Este diagnóstico fue realizado en un contexto de consulta a importantes sectores de la vida nacional, ofreció una visión sistémica de los problemas educativos del país y delineó recomendaciones para ampliar la cobertura educativa con equidad, mejorar la calidad en todos los niveles educativos, aumentar la inversión en la educación y mejorar la eficiencia de



la administración educativa, El estudio fue difundido a lo largo del año 1994. Desde estas prioridades, emanan los cuatro ejes fundamentales de la reforma educativa.

ESQUEMA N°3

EJES FUNDAMENTALES DE LA REFORMA EDUCATIVA



Fuente: Elaboración Propia, Octubre 2013.

Este Ministerio antes de 1989 era el que daba las líneas para los planes operativos del ejecutivo. Los Censos fueron los primeros instrumentos para analizar la realidad, como por ejemplo las Encuestas de Hogares para usos Múltiples; MIPLAN contaba con dos equipos de trabajo, uno para el área social y otro para el área económica, y eran los encargados de realizar este tipo de investigaciones y censos, llegando a poseer una gran capacidad técnica y estadística. No obstante los puntos de vista entre MIPLAN y MINED en muchos casos se distanciaron, como en el caso de la Municipalización de la Educación, que a inicios de los noventa fue controversial con los agremiados de ANDES 21 de Junio; el MINED, no apostó por ese punto intermedio –municipio- entre el MINED y la comunidad, y prefirió llegar hasta la



propia comunidad; las ideas de MIPLAN venían de ciertos viajes a algunos países de América del Sur, como Chile, Colombia, etc., pero como la historia lo indica prevalecieron las ideas de la Comunidad, frente a la Municipalización. Los insumos de MIPLAN y otros del MINED, posteriormente en 1993 fueron recopilados por el diagnóstico de Harvard. MIPLAN, en este contexto desaparece, y surge la entidad llamada Grupo Asesor, Económico y Social (GAES), dirigido por la Lic. Evelyn Yacir de Iovo.

Otro antecedente que habría que incluir, es el plan de trabajo de la Oficina de Planeamiento y Organización (ODEPOR) elaborado en 1992, bajo la responsabilidad de la Lic. Abigail Castro de Pérez, el cual estaba vinculado al Programa de Reconstrucción Nacional del Sector Educación; este plan de trabajo, se enmarcaba en el desarrollo de los Planes Operativos Institucionales (POIN), los cuales extraían insumos de las tres regiones geográficas del país, había una relación realidad – planificación, no obstante, a estos planes no se les podía dar seguimiento por problemas relacionados al tiempo y al presupuesto, es decir, la elaboración de anteproyectos, metas y actividades de un año se cruzaban con el inicio del nuevo año, y esto establecía dificultades para trabajar; ante estos problemas, ODEPOR se transformó en la Oficina de Planificación Educativa, la cual contó con numerosos directores y técnicos con una gran variedad

de especialidades y perfiles, no obstante la credibilidad de la oficina no era la apropiada, y ya estaba infectada por el área del gobierno; posteriormente, hubo una nueva reforma y se creó la Dirección Nacional de Planificación hacia 1994, pero el cambio de nombres no lograba el cambio de calidad; luego se pensó que la gran cantidad de insumos, diagnósticos y estudios podrían ser útiles si un grupo o un equipo de trabajo, retomando los antecedentes pensara en una reforma estructural, ahí estuvieron Héctor Lindo, Evelyn de Iovo, Aura de Avalos, entre otros. Esta realidad creó un clima de incertidumbre, y las ideas que comenzaban a emerger y la propia información generó mucha confusión, creando competencias entre la oficina de planificación y el equipo de reforma. Esta tensión hizo que se disolvieran ambas instancias, y que se creara una nueva: Modernización, como un equipo mínimo de staff para monitorear las estructuras; para ese entonces ya existían ideas más claras sobre la reforma, un plan decenal, etc.; el pequeño equipo de modernización contaba con micro estructuras especializadas: informática, desarrollo organizacional, monitoreo, seguimientos, etc., sin embargo el día a día,



lo intenso y vertiginoso que se vivía en el MINED pudo más que este equipo, y el nuevo enfoque de departamentalización fue desplazando poco a poco a modernización al adquirir su propia autonomía; la última fase de evolución cae sobre la Dirección de Administración y el propio Despacho.

A partir de 1996 la planificación la asume la Vice Ministra de Educación, con un método sencillo, solicitando a todas las Direcciones su colaboración en coherencia con el Plan de Gobierno (1994-99) y con el Plan Decenal (1995-05); así cada Dirección realizaba su propia planificación, y en el Despacho se unificaba como un gran plan estratégico. En 1997 se llevó a cabo una reunión en Boston, en la Universidad de Harvard, para reflexionar sobre algunos elementos de la Reforma Educativa en torno a temas de planificación. Para 1997 la Corte de Cuentas solicita al MINED su planificación bajo los estándares logrados por medio del Despacho; también en 1997, la Directora General de Educación Lic. Darlyn Meza, actualmente Vice Ministra, dirige un taller de Planificación Estratégica, el cual contaba con dos partes: los logros desde 1991 al 96, y la construcción de la Escuela del Futuro, en donde todos tenían que aportar ideas, desde múltiples enfoques. Esta historia de la planificación está muy relacionada con el tema de diagnósticos, y su devenir dinámico y cambiante deja entrever estos momentos de ensayo y error sin los cuales no hubiese existido reforma educativa. Retomando el tema de Diagnósticos, se podría afirmar, que uno de los factores de cambio más significativos del proceso de reforma ha sido la constante desde el inicio de ir a las comunidades a observar concretamente cual es la problemática; dicho de otro modo, se ha problematizado desde la realidad, se ha conceptualizado desde la realidad, y se han buscado soluciones desde la realidad. Los diversos estudios ejecutados por USAID, MINED, Banco Mundial, Fundación Kast, GTZ, FUSADES, UCA, Harvard, FEPADE y MINED, entre otros, han marcado la pauta de una constante de estar teorizando desde, para y por la realidad; sin embargo, cabe destacar que cada uno de estos estudios, -a excepción del último- poseían visiones parciales, importantes pero fragmentadas. Como se anotó anteriormente, los primeros pasos que se llevaron a cabo fueron una serie de diagnósticos, visitando miles de Escuelas desde 1989, ejecutados por diversas instancias; uno de los más sustantivos de la reforma en su auge fue el diagnóstico Harvard-UCA-FEPADE (1994) y la Consulta 95; inclusive la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo, constantemente hace referencia a los datos de la realidad. En síntesis, la reforma ha



estado impregnada de la nuda realidad, y ha generado un diálogo interactivo entre la comunidad o la escuela y el escritorio, y viceversa.

Este diagnóstico Harvard-UCA-FEPADE (1994), menciona que la educación es un pilar fundamental en la construcción de una sociedad democrática. La reforma y modernización administrativa es una condición esencial para lograr la eficiencia; si se pretende un esfuerzo nacional para incrementar el gesto en educación habrá que recurrir a la eficiencia y eficacia de los recursos así como a una política que fomente la modernización en el sentido amplio del término.

Los problemas principales del sistema educativo desde la óptica administrativa se pueden definir del siguiente modo:

- a) Complejidad y obsolescencia del marco jurídico, constituido por muchas leyes, muchas veces redundantes, pragmáticas, técnicas y desvinculadas del quehacer económico, científico, tecnológico y social; otras leyes son antiguas, y poseen normas que no se respetan y hasta dualidad de autoridad.
- b) Débil y limitado proceso de definición de las políticas educativas; no hay una continuidad en un marco Estatal, sino que las políticas están sujetas a lo gubernamental, son episódicas, o sea no hay continuidad; se deben buscar espacios de concertación entre el Estado y otros sectores; no hay un sistema de asesoría directa a la cartera de Estado, y lo poco existente se orienta a la gerencia de operaciones; la generación de políticas se condiciona al tema presupuestario; existen poca pertinencia y poca confiabilidad en los sistema de información para tomar decisiones.
- c) La amplitud innecesaria y las debilidades de los espacios de acción y la competencia del Ministerio de Educación; el MINED posee muchas funciones y responsabilidades (CONCULTURA), y hay dicotomía que fragmenta la gestión haciéndola más débil e ineficaz.
- d) La rigidez y la ineficiencia de la estructura orgánica y del estilo de funcionamiento; la estructura orgánica es propia de un sistema estatal fuerte y centralizado, en donde predomina el verticalismo jerárquico y la fiscalización; la estructura pública del país – incluyendo la del MINED- es desordenada, inorgánica, dualidad de mandos, competencia



- cruzada; existen abundantes estructuras burocráticas, muchas direcciones; no hay estadísticas actualizadas que permitan una información congruente; no hay organismos de consulta en el organigrama del MINED.
- e) La insuficiencia presupuestaria agravada por las ineficiencias en el gasto; los problemas de cobertura y calidad exigen urgentes incrementos presupuestarios para educación; los procesos para la elaboración de presupuesto son repetitivos; hay poca agilidad para realizar los desembolsos; hay descoordinación entre la formulación de planes y el proceso de elaboración de presupuesto.
- f) Las debilidades del perfil y de la distribución de los recursos humanos; hay evidentes deficiencias en el desempeño; existen vacíos en la administración de personal; es necesario reestructurar la composición salarial estableciendo un sistema de incentivos; aquí analizan los aspectos técnicos y administrativos, el tema de personal docente, la supervisión, los directores, como casos puntuales y profundizando en cada aspecto.
- g) Las desigualdades y las limitaciones en la organización territorial; factor que limita la planificación y la desconcentración de actividades, y que genera una serie de anomalías en la gestión por medio de diversas irregularidades
- h) Las limitaciones para conformar un sistema integral de información; el MINED carece de un plan estratégico que defina su alcance, características y desarrollo, más bien se utilizan los clásicos objetivos a corto, mediano y largo plazo; tampoco posee un sistema de información que le posibilite contar con un plan estratégico, ni de un análisis pormenorizado de las áreas de organización.
- i) La influencia y debilidad de las relaciones interinstitucionales; el MINED es influido por otras instituciones del sector público, lo cual le ocasiona una sobredimensión de la integridad del planeamiento estatal, descuidando las peculiaridades de su sector.
- j) La débil participación y el desaprovechamiento del potencial de otros actores de la administración de la educación; hay que aprovechar otras instancias, como los sectores comunales, ONG's. Ante esta situación se proponen las siguientes sugerencias y recomendaciones:
- Considerar que el sistema educativo está en función del educando y no del Estado
 - La gestión del sistema educativo es un medio al servicio de la calidad y cobertura
 - Hay que respetar los criterios de gradualidad y secuencia
 - Hay que realizar ensayos en respuestas a los problemas geográficos del sistema



- La descentralización es un horizonte deseable para la eficiencia
- Hay que considerar la participación de la sociedad civil en la educación
- Se debe aplicar, simplificar y actualizar el marco jurídico
- Delimitar y fortalecer los espacios de competencia
- Participación de la ciudadanía en la definición de políticas.
- Reformar la organización administrativa.
- Establecer un sistema de información para planificar y evaluar
- Diversificar las fuentes de ingresos
- Profesionalizar y desarrollar los recursos humanos
- Transferir paulatinamente y sostenida de la administración a instancias locales.

Finalmente, se establecen criterios más puntuales sobre estas sugerencias y recomendaciones, y se cierra el capítulo con un modelo de Plan de Implementación y Requerimientos, el cual parte de una clara definición de municipalización, luego se establece la política de descentralizar los servicios, y se sugieren una serie de instrumentos, como por ejemplo. Sistema de información, marco legal, programación de actividades a niveles: central, regional, departamental, distrital y escolar, entre otros elementos.

❖ Lo que resulto de la consulta

En el marco de las Consultas y Diagnósticos, continuando el orden cronológico, se cuenta con la experiencia del “Foro Consultivo Nacional sobre Reforma Educativa”, realizado del 24 al 26 de Enero de 1995. Los antecedentes de este foro están vinculados al Diagnóstico Harvard-UCA-FEPADE, concretamente al Grupo Consultor, el cual se reunió con periodicidad para seguir los avances del diagnóstico. Ya en 1994, en Febrero, se presentó un primer informe sobre las actividades de este Grupo Gestor, y se recomendó “dinamizar” la discusión y el estudio de los resultados del diagnóstico, de donde surgió el “Comité Dinamizador” que organizó este Foro Consultivo. El Comité Dinamizador fue una entidad interinstitucional integrada por: Sindicato Gremial de Maestros de El Salvador (SIMES), La Asociación Nacional de Educadores Salvadoreños 21 de Junio (ANDES), el Consejo Salvadoreño de Universidades Privadas de El Salvador (COSUPES), el Centro de Investigación y Tecnología (CENITEC), la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE), la Fundación Salvadoreña para



el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), la Fundación 16 de Enero (F16), La Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) y el Ministerio de Educación (MINED). Las funciones de este Comité Dinamizador se definieron del siguiente modo:

- Identificar instituciones representativas de cada tema
- Motivar la participación de las instituciones de los diversos sub-sectores educativos

AID ofreció el apoyo financiero por medio de FEPADE para cumplir las metas, entre las cuales también estaban: difundir el diagnóstico Harvard-UCA-FEPADE, impulsar un Foro y planificar talleres sobre la Reforma Educativa. El foro contó con la participación de especialistas y representantes de instituciones relacionadas al área de la educación, como las que se anotó anteriormente; el primer día asistieron doscientas veintiuna personas, el segundo día ciento sesenta y cuatro y el último día doscientas doce, con una representación total de ciento dieciséis organizaciones; el Foro se llevó a cabo en el Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA).

El contexto educativo nacional o su entorno propiciaba un momento significativo para la reflexión sobre transformaciones educativas; el diagnóstico Harvard-UCA-FEPADE posibilitó un ambiente de debate externando los problemas más graves del sistema educativo, así como también las recomendaciones idóneas para el cambio; la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo se sumó con sus aportes a la discusión; y la Ministra de Educación anunció que 1995 sería el “Año de la Consulta Nacional sobre la Educación”; en este contexto se integraba el Foro Consultivo.

Con objetivos definidos y una metodología de trabajo definida previamente, se inició el Foro sobre trece temas a tratar:

- ❖ Educación Inicial
- ❖ Educación Básica
- ❖ Educación Media
- ❖ Administración de la Educación
- ❖ Educación No Formal e Informal
- ❖ Formación profesional
- ❖ Aspectos Económicos y Financieros
- ❖ Educación Superior Universitaria y No Universitaria
- ❖ Formación Docente



- ❖ Educación y Cultura
- ❖ Educación Rural
- ❖ Valorización de la Educación
- ❖ Educación Especial

La metodología empleada poseía el siguiente esquema:

- A. Identificación de problemas
- B. Priorización de problemas (clasificación por consenso o mayoría simple)
- C. Identificación de alternativas de solución y generación de propuestas
- D. Elaboración de Propuestas para dar continuidad al proceso iniciado
- E. Elaboración de resúmenes de conclusiones principales por mesa de trabajo, y presentación en plenaria.

El informe final que contiene los aportes de este Foro esta publicado en doscientas tres páginas, y constituye un importante aporte como fuente de consulta para conocer el proceso de reforma educativa; se obvia el análisis puntual por la complejidad y cantidad de información contenida, no obstante se señala como documento de consulta y de carácter histórico, ha ser considerado en cualquier investigación que pretenda decir alguna palabra sobre la Reforma Educativa en Marcha de El Salvador. A grandes rasgos se puede anotar, que se identificaron ciento noventa y cuatro problemas diferentes, distribuidos en áreas claves del siguiente modo:

❖ Lineamientos del plan decenal

El Plan Decenal podría considerarse como la plataforma que recoge todos los antecedentes y problemáticas históricas de la educación en las décadas de los sesenta, setenta y ochenta, y sobre ellos se reformulan lineamientos para un nuevo contexto, desde una nueva situación; en un contexto global y social altamente dinámico, la educación salvadoreña tenía la indelegable responsabilidad de pensar en el futuro, y para lograr una profunda transformación en el sistema educativo, no sólo fue necesario el gran antecedente que se anotó anteriormente, (desde-donde), sino que era imprescindible tener una misión y visión concreta para el futuro (hacia-donde).

En tal sentido, los lineamientos del Plan Decenal 1995 – 2005 indican el camino y rumbo de las acciones para lograr la reforma educativa; se trata de las tácticas y estrategias, de una planificación a largo plazo, como nunca antes se había llevado a cabo.



- Modernización institucional

La Modernización responde a un gran clamor de amplios sectores del quehacer educativo sobre la situación de verticalismo, burocracia y obsolescencia de las estructuras; el MINED era un producto más de la crisis estatal reflejada en una pseudocultura de servicio a la comunidad; la politización partidaria enajenó y alienó durante muchos años a las carteras de Estado, y la eficiencia y eficacia brillaron por su ausencia. Una administración deficiente, sin políticas y sin racionalidad, mantenía al MINED al garete y sin pertinencia, los cambios propuestos pretenden un giro radical.

- 1) La Redefinición del Rol del Ministerio de Educación: supone reformas en la acción y definir la competencia del MINED, y para ello se planteó lo siguiente: descentralización de juventud y educación física, ampliar la cobertura con eficiencia trasladando las funciones de financiamiento al sistema bancario, cambiar o delegar la administración de Bienestar Magisterial, fortalecer las funciones de normar y regular la calidad en los sectores público y privado, financiar con agilidad los servicios educativos, promover la actualización de contenidos, métodos y medios de enseñanza, y reorganización institucional para adecuar la estructura a nuevas funciones, procesos y procedimientos. La redefinición del Rol del MINED, consistirá que se utilice la teoría del outsourcing comprando servicios a firmas auditoras, universidades, ONG's e instituciones religiosas, mientras que el MINED se dedicará a: Planificar el desarrollo educativo, normar y regular la calidad, y coordinar y financiar servicios educativos.
- 2) La Reforma Administrativa se basa en una clave: Descentralizar. Con la finalidad de acercar la educación a las necesidades comunitarias, se venían implementando aisladamente ciertas estrategias de administración descentralizada con participación de la comunidad desde 1981, como por ejemplo: EDUCO, Fondos Educativos Distritales (FED), Fondos Educativos Escolares (FEE), Mantenimiento Preventivo, y Escuelas Modelo de Desarrollo Educativo. En estos nuevos paradigmas administrativos a prevalecido el rol de la comunidad, organizada en centros escolares, consejo de maestros, asociaciones de padres de familia y consejos de alumnos; estas experiencias



han sido probativas, y se ha demostrado que funcionan bien las delegaciones administrativas.

La Descentralización, como cultura administrativa posee intrínsecamente los siguientes objetivos y metas:

- ✓ Garantizar una educación con calidad
- ✓ Fortalecer la atención por niveles educativos
- ✓ Acercar geográficamente la atención a los maestros, atender con equidad al sector privado
- ✓ Obtener una interacción real entre los distintos actores de la educación
- ✓ Lograr que la comunidad educativa asuma la administración de la educación
- ✓ Proporcionar asistencia técnica eficaz y oportuna.
- ✓ Hacer efectivo que el centro del proceso de administración y gestión educativa sea el alumno.

La descentralización administrativa también supone una reorganización, a niveles macro y micro institucionales; en tal sentido, se han creado catorce Direcciones Departamentales (nivel macro) para impulsar un nuevo modelo de administración escolar con los Consejo Directivos Escolares (CDE) (nivel micro) en cada centro Educativo, generando así una gestión más participativa y democrática. La nueva Administración Escolar implica la conformación de las organizaciones al interior del centro educativo, sean estas: Consejo de Alumnos, Consejo de Maestros y Sociedad de Padres de Familia, de las cuales se eligen los respectivos representantes y conforman el CDE, el cual se define como un ente colegiado que actuará como gestor y administrador de los servicios educativos, con el propósito de planificar, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar los recursos asignados y/o necesarios, orientados al mejoramiento de la calidad y ampliación de cobertura de los servicios de su centro educativo; cada CDE está conformado por: el Director (que es el presidente) , dos representantes de consejo de profesores, tres representantes de los padres de familia (uno de ellos será el tesorero), y dos alumnos, cada uno de ellos tendrá su suplente perteneciente a dicho sector. A excepción del presidente –Director- cada uno de los miembros del CDE debe ser elegido en asamblea general por votación secreta, y durarán dos años en su cargo; los CDE se legalizan mediante un proceso que le asigna personería jurídica. En general, tomando como referente los diversos niveles educativos, los cambios administrativos se presentan del siguiente modo: a Nivel Parvularia y Básica: Transferir el manejo a los CDE, a Nivel de Media transferencia de



fondos presupuestados a los CDE, a Nivel Tecnológico: mantener financiamiento y buscar administración privada, y a Nivel de Superior: fortalecer mecanismos de coordinación. En síntesis, las implicaciones de la reforma administrativa llevan a transferir la responsabilidad administrativa a la escuela, a introducir nuevas modalidades de provisión de servicios, redefiniendo el rol del MINED, reorganizando y creando nuevas estructuras, siendo así a nivel central formador y supervisor, a nivel departamental organizador y facilitador, y a nivel local-escolar ejecutor y gestor. Estas innovaciones llevan a un fuerte proceso de desburocratización mediante: redefinición y simplificación de los sistemas y procesos administrativos, fortalecimiento del sistema técnico-pedagógico, implementación de nuevos sistemas informáticos, fortalecimiento del sistema de planificación, supervisión y evaluación, fortalecimiento de sistemas estadísticos, fortalecimiento del sistema de auditoría, asesoría legal y recursos humanos.

3) Reforma del Marco Legal y Regulatorio; más aún cuando analizamos los profundos cambios administrativos; en este sentido la Reforma Legal consiste en: actualizar, integrar y simplificar el marco legal vigente; así mismo, pretende normar el trabajo en la escuela desde tres perspectivas: cómo se administra, cómo se imparte la educación y cómo se recibe la educación; tales cambios van dirigidos a normar el trabajo de: docentes, personal técnico-administrativo y participación de la comunidad. En tal sentido la transformación legal pretende darle más protagonismo a la escuela, revalorizar el rol docente e incentivar a la participación comunitaria. El nuevo marco Legal consiste en: Ley General de Educación, Ley de la carrera Docente (que suple a la Ley del Escalafón del Magisterio Nacional y a la Ley de la Profesión del Maestro) y Ley de Educación Superior (que suple a la Ley de Universidades Privadas de 1965), y normativa orgánica del MINED.

El Documento III sobre lineamientos del Plan Decenal 1995 – 2005, cierra con un mensaje moralizador exhortando a la responsabilidad de todos los sectores de la vida nacional, para lograr que la reforma sea una política de Estado y un compromiso de todos los salvadoreños.

Antes de la reforma educativa, como ya se anotó en varias oportunidades, el MINED era una estructura vertical y burocrática, existía una Administración General sumamente centralizada, y algunas responsabilidades del MINED eran compartidas con el Ministerio de Hacienda, como por ejemplo el pago de maestros, no obstante hasta la construcción de escuelas tenían que



tocar las aristas de la Administración General. Este modelo de administración contaba con una estructura organizativa expresada en tres regiones: Región Central, Occidental y Oriental; la Central, en San Salvador, tenía dos subregiones la Paracentral norte con sede en Chalatenango, y la Paracentral oriente con sede en san Vicente; la Región de Occidente con sede en Santa Ana, y la de oriente en San Miguel. En este contexto, ya para 1988 comienzan tímidamente a delegarse algunas funciones, y a pensar en posibles cambios. El proceso de reforma administrativa está relacionado con ciertas ideas que comenzaron a generarse en las estructuras administrativas de cómo trasladar o movilizar parte del trabajo administrativo a ámbitos fuera del MINED; con el programa EDUCO, se desarticulan los temores, mitos y paradigmas de una visión centralizada, y se comenzó a bosquejar un nuevo modelo de administración. Ciertamente todo cambio no es fácil, hay problemas, obstáculos y resistencias; cuando se comenzaron a ventilar las ideas de trasladar procesos administrativos a la comunidad lo primero que surgió fue el temor a perder espacios.

La Modernización Institucional parte de dos grandes transformaciones:

A) Reforma del marco legal: contando con la institución de tres nuevas leyes; Ley de Educación superior (1995), Ley de la Carrera Docente (1996) y Ley General de Educación (1996). La nueva legislación define en una forma más precisa los fines, fundamentos, principios, características y objetivos pertinentes a cada objeto, además actualiza y adecua a las exigencias contemporáneas, simplifica e integra las realidades circundantes al quehacer educativo, mejora las relaciones laborales entre los educadores y el Estado, potencia la participación y se definen y agilizan los procedimientos.

B) Reforma administrativa: por medio de la desburocratización de los servicios, compra de servicios, transferencia de fondos y participación de la comunidad. La redefinición del rol del MINED a un espacio más normador que interventor, ha generado la disminución de personal, la creación de catorce oficinas departamentales, la práctica de la compra de servicios mediante licitación, la mecanización de los procesos, el fortalecimiento del sistema de supervisión y la ampliación y fortalecimiento del sistema de auditorías. Estas reformas han llegado hasta las comunidades por medio del fortalecimiento de la autonomía escolar, a través de la creación de las Asociaciones Comunales Escolares (ACE), Consejos Directivos Escolares (CDE) y Consejos Educativos Católicos Escolares (CECE); cada una de estas estructuras poseen



intrínsecamente la participación activa de los alumnos, padres de familia, maestros y directores; es importante resaltar que además de la delegación de potestad administrativa se han transferido fondos y bonos de la calidad, para que la autonomía sea integral y puedan solucionar sus problemas y necesidades sin necesidad de pasar por procesos burocráticos.

El Bono de la Calidad como estrategia de descentralización educativa ha permitido la inversión en material didáctico, reparaciones menores, mobiliario y equipo y capacitación local; las inversiones por secciones no sólo han posibilitado mayores espacios de autogestión, sino también ha impactado en la calidad de la educación.

Uno de los primeros cambios sustantivos en la administración fue la instauración de la compra de servicios; por ejemplo, en la administración antigua existía una Dirección de Construcción, la cual contaba con un equipo de trabajo que iba a construir y reparar las escuelas, este trabajo era ineficiente y se malgastaban los recursos; entonces pensando que existen especialistas o entes especializados en el gobierno, en el rubro de la construcción, se decidió comprar estos servicios o gestionar contratos con estos entes, como el FIS; paralelamente iniciaron los programas del Banco Mundial para los proyectos de Rehabilitación de los Sectores Sociales, y aquí se experimentó como la propia comunidad podía manejar el mantenimiento escolar. Entonces surgen dos ideas claras: por un lado, delegar funciones a entes especializados, y por otro lado, las comunidades poseen capacidades administrativas. Con el programa EDUCO se evidencian fácticamente estas posibilidades, lo que posibilita un nuevo fundamento legal y administrativo para que entes no gubernamentales puedan manejar recursos del gobierno, y es así como poco a poco se traslada a la comunidad el pago de los maestros, la compra de materiales, y otros gastos y pagos.

En este contexto la administración descubre un nuevo espacio, un nuevo rol basado en el control, la capacitación, la normatividad y el dar seguimiento a los procesos.

Otro paso importante en la reforma administrativa fue el cambio de estructura organizativa, eliminando las regiones departamentales y creando catorce oficinas departamentales, en donde cada departamento tendría que responder por sus recursos y por los hechos educativos que allí se dieran, desde el pago de maestros, mantenimientos de escuelas, compra de recursos, etc. Desde esta perspectiva en las oficinas centrales del MINED ya iban encajando en un nuevo rol



y en una nueva metodología, con un carácter más normador, controlador y orientador, mientras que en los departamentos se hallaba la parte más ejecutora.

Otra señal de cambio administrativo en el MINED es la creación de Sistemas Administrativos, es decir sistemas específicos mecanizados o automatizados, como por ejemplo: Sistema de Pago, Sistema de recursos humanos, Sistema de Refrenda, Sistema de Inventario, etc.; cada uno de estos sistemas fueron generando cierta independencia de funciones.

Los cambios en la administración en cierta medida estaban asociados a ciertas reformas en las políticas del Estado, por ejemplo ya desde 1993 en el Ministerio de Hacienda se estaba introduciendo un nuevo sistema de contabilidad gubernamental, en donde por las partidas y contabilidad de todos los ministerios se concebía un mismo patrón; no obstante el MINED fue desde un principio una especie de Ministerio piloto. En 1996 se establece a nivel gubernamental la Ley SAFI la cual establece cómo debe ejecutarse la parte financiera en un ministerio.

Otro factor importante en el proceso evolutivo de la reforma administrativa es el establecimiento del proyecto de Modernización de la Educación Básica, el cual ha sido apoyado por capacitaciones y consultorías que han fortalecido a los técnicos del MINED, particularmente del BID; este proyecto a inducido a los técnicos a dos realidades concretas: racionalización del gasto y rendición de cuentas, como filosofía de trabajo.

A grandes rasgos, la reforma administrativa y la modernización institucional se enmarca en un proceso sistemático que se podría describir del siguiente modo:

- 1) Nueva visión de las autoridades
- 2) Estrategias claras para avanzar en el proceso a través de la consulta
- 3) Nuevas oportunidades de desarrollo para los equipos técnicos
- 4) Apoyo del Gobierno Central
- 5) Contar con los recursos financieros y técnicos para el proceso
- 6) Flexibilidad y Creatividad
- 7) Trabajo en equipo; entre otras.

❖ Inicio de los CDE



La Modernización Institucional se cristaliza en una evidente transferencia de roles, funciones y actividades relacionadas con lo administrativo y financiero, desde un monopolio gubernamental y oficial a comunidades y campesinos; así la autonomía escolar ha posibilitado una nueva escuela dinámica, gestora de sus planes y respondiendo a las necesidades y problemas concretos. Esta nueva escuela ha adquirido un compromiso de eficiencia, de capacidad gerencial, administrativa y de gestión. Esta nueva forma de administrar, se distancia sustancialmente de las estructuras piramidales, con altos niveles jerárquicos que no generan valor agregado, y se acerca al modelo de organizaciones planas u horizontales, en el marco de las nuevas ideas o teorías de reingeniería, calidad total o gerencia de liderazgo. El MINED ha implementado en su nuevo modo administrativo el modelo de “outsourcing” (compra de servicio a proveedores), logrando procesos más eficaces, y verdaderos controles de calidad auditados; los expertos que venden el servicio poseen la capacidad profesional, y el MINED norma, controla y supervisa que el producto comprado sea conforme a los términos de referencia. El MINED ha contado con grados de flexibilidad administrativa para adaptarse, cambiar o mantener procesos, y esto es una actitud positiva institucional, siendo una entidad pública y en muchos casos ha trabajado mejor que una empresa privada. Esta visión supone una diáfana Visión de Futuro por parte de los líderes, es decir las titulares. El MINED, después de algunos años de caminar en este proceso de modernización, ha construido una Cultura Administrativa, en donde el punto de partida consiste en la suposición que no sólo el MINED tiene la verdad sobre un proceso, dicho de otro modo, se ha erradicado la visión egocéntrica centralizada de que solo las oficinas centrales del MINED tienen la razón, sino que los padres, alumnos, docentes, campesinos, consultores, etc. Tienen algo que decir, y esto puede ser válido. Esta nueva cultura administrativa lleva implícita nuevos valores y creencias, como el trabajo sinérgico en equipo, la solidaridad, la responsabilidad de rendir cuentas, la creatividad, entre otros.

Posiblemente, un signo de la modernización que amerita un tratamiento más detenido es la creación de los Consejos Directivos Escolares (CDE). Los CDE están enmarcados en las ideas de participación y democratización de la educación. Este modelo como ya se ha anotado se basa en una administración escolar local, con participación de directores, maestros, padres de familia y alumnos. Esta organización se creó para que actúe como cogestora en la provisión de los servicios educativos, y tiene como competencias: definir prioridades del centro educativo,



aprobar y divulgar el programa escolar anual y el presupuesto correspondiente, y la gestión de recursos humanos y financieros asignados y/o necesarios.

Dicho CDE (Consejo Directivo Escolar) está integrado por el Director del centro educativo, quien es el presidente y representante legal; dos representantes del consejo de los educadores, uno de ellos ejerce el cargo de Secretario; tres representantes de los padres de familia, uno de ellos será el tesorero; y dos representantes de los alumnos, mayores de doce años. Para constituir este organismo colegiado, en una asamblea general se desarrolla un proceso de elección, en donde los candidatos por sectores deben obtener la mayoría para acceder a los puestos a excepción del presidente; cada miembro tendrá un suplente de su respectivo sector. Las elecciones deben de tener como precedente el tomar en cuenta los perfiles de cada uno de los miembros; existe un Documento de Trabajo (1996) en donde se encuentran detalladamente tales perfiles, funciones, competencias, atribuciones, normativas, procedimientos, etc.

Los logros en este eje de Modernización institucional a diez años de gestión se pueden cristalizar en los siguientes datos: La Dirección Nacional de Administración ha proporcionado asistencia técnica y supervisión sobre la ejecución presupuestaria a las catorce unidades departamentales para el uso eficaz y eficiente de los recursos asignados. En cuanto al bono de la calidad, por modalidad se han transferido a los CDE, a las ACE, y a los CECE, cantidades millonarias generando con estas transferencias un gran impacto en la satisfacción de necesidades, en la inversión educativa y en la misma calidad, así mismo se está construyendo una cultura de autoliquidación y rendición de cuentas. La Dirección Nacional de Administración ha implementado programas sistemáticos de asistencia técnica y capacitación para el beneficio de la administración escolar local; estas asistencias y capacitaciones han beneficiado a supervisores departamentales, Coordinadores de gestión, miembros de CDE, entre otros; así mismo, se ha profundizado en la asistencia técnica sobre: bono de la calidad, administración escolar, resolución de conflictos, sistema de legalización, etc., para estas actividades se han elaborado y distribuido Manuales de Usuarios de Modalidades de Administración Escolar Local.

También se han ejecutado programas de capacitación para recursos humanos de otras áreas técnicas y especializadas del MINED, sobre los temas: desarrollo gerencial, informática y desarrollo secretarial. Otro lineamiento político exigido por la modernización institucional y por la



Ley de la Carrera Docente ha sido el nombramiento de Directores únicos, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios y de racionalizar el recurso humano.

En lo que respecta a la Integración de Sistemas los logros que se han consolidado son:

- Sistema de Pago con abono a cuenta, Sistema de Recursos Humanos Interinstitucional del Ministerio de Hacienda,
- Sistema de control de las diferentes modalidades (CDE, ACE, CECE)
- Sistema para Transferencia a las modalidades escolares, unificación de códigos y base de datos para recursos humanos
- Sistema de control presupuestario
- Sistema de Información Financiera
- Sistemas de Inventarios
- Red Informática para dieciocho unidades ejecutores.

La modernización institucional ha contado también con una Unidad de Auditoría Interna, con capacidad técnica y profesional para brindar apoyo y asistencia a las diversas entidades del sistema educativo. El cien por ciento de las instituciones a las que se les transfiere fondos han sido auditadas, así como las oficinas departamentales; las auditorías han incluido los fondos presupuestarios del gobierno como lo de cooperación externa.

Por otra parte, en lo que respecta al delicado tema de Bienestar Magisterial se ha creado una comisión con las diferentes gremiales SIMES, CODINES, ANDES 21 de Junio y Concertación Magisterial para reflexionar sobre la creación de un ente con la modalidad de contratación de servicios privados que brinde al docente y su núcleo familiar los servicios de previsión social.

En el rubro de la Asesoría Jurídica, el equipo de trabajo ha estado en un continuo monitoreo sobre posibles reformas a la Ley de la Carrera Docente; también esta unidad ha beneficiado a muchas comunidades por medio de la elaboración de escrituras para la adquisición de nuevos inmuebles; se han dado seguimiento a varios procesos de las Juntas de la Carrera Docente, denuncias de padres, educadores, alumnos y del MINED se han ventilado con transparencia, amonestando, suspendiendo, despidiendo e inhabilitando a quienes violaron alguna disposición.

En el campo de la informática se han creado normativas de desarrollo de sistemas, y se han apoyado a otros sistemas que requerían los servicios de mecanización; a nivel de hardware se ha adquirido equipo informático de reconocida marca con certificados de calidad para el año 2000. Se ha realizado un inventario total de equipo para el levantamiento de información sobre el estado de los mismos y las licencias de software. Se han incrementado algunas redes, se



han creado cuentas de internet para e-mail y se ha diseñado un sitio Web para el MINED (con 20MB en español e inglés).

En cuanto al desarrollo de sistemas informáticos que se han desarrollado son:

- ✓ Sistemas de Modalidades de Administración Escolar
- ✓ Sistema de Liquidación para básica y media
- ✓ Sistemas de costos para EDUCO
- ✓ Sistema de control de combustibles y lubricantes
- ✓ Sistema de Documentos Legales
- ✓ Sistema de Control de Centros Educativos
- ✓ Sistema de Gestión y monitoreo de Proyectos (LACI y censos)
- ✓ Sistema de Misiones Oficiales
- ✓ Sistema de Registro Académico y unificación de centros educativos.

Estos sistemas desarrollados cuentan con normativas estipuladas desde finales de 1996 las cuales son aplicadas desde entonces por los analistas de sistemas de la CNI, estas normativas incluyen la forma de elaborar los manuales de: recopilación de requerimientos, diseño conceptual y físico del sistema, manual del usuario y manual técnico o del programador.

Finalmente, es importante anotar que la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), a través de su Departamento de Estudios Económicos y Sociales (DEES), desarrolló una investigación titulada “El Salvador: Reforma Educativa, Análisis del Proceso de Descentralización” en 1998, estudio que forma parte del Programa “Proceso de Reforma en Educación y Salud. Diseño, Implementación y Grupos de Interés”, patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID), la investigación estuvo coordinada por el Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE) y el Instituto Latinoamericano de Doctrina y Estudios Sociales (ILADES).

El estudio fue de naturaleza analítico-descriptiva sobre las reformas legales, institucionales y administrativas, en el proceso de descentralización; metodológicamente contó con encuestas, estudio de casos, entrevistas, investigación bibliográfica y revisión hemerográfica; la parte práctica se centró en el análisis de ACE y CDE. El estudio cuenta con valiosos antecedentes económicos, sociales y educativos. Entre los resultados del estudio se encuentran tres aspectos importantes a comentar: a nivel de Reforma Legal, los cambios han sido sumamente beneficios por permitir la participación de la comunidad por medio de la administración y transferencias,



también se ve como positiva la revalorización del magisterio y la promoción de directores únicos. A nivel de Cambio Institucional, se ven grandes avances, aunque también hay que fortalecer algunos aspectos en la supervisión, y evaluación; también se cuestionan las facultades que tienen las ACE y no los CDE de contratar y despedir el personal docente y administrativo, aunque se justifica en cierta medida por su génesis: EDUCO fue concebido bajo la política de cobertura; finalmente, a Nivel de Resultados de Trabajo de Campo, se identificaron los principales actores (agentes educativos) y se tipificaron los avances y obstáculos de cada uno de ellos. En cuanto a las Recomendaciones finales se señalaron, entre otras, las siguientes: institucionalizar la transferencia de fondos; unificación de capacitaciones para todos los agentes educativos; impulsar la consolidación de la organización comunitaria; hay poca disposición para la participación; es necesario sistematizar las nuevas funciones del MINED y no responder sólo a demandas coyunturales; dar continuidad a los mecanismos de consulta.

En el sector educación la descentralización en la escuela implica, transferirle la responsabilidad de importantes decisiones educativas, delegar en la comunidad escolar la responsabilidad de conducir en conjunto con el Gobierno y otros sectores de la sociedad, los destinos de la educación.

Aunque es cierto que las exigencias actuales de cara a la competitividad en el mundo global para los países en vías de desarrollo como El Salvador, radica en su potencial colectivo humano, descubriendo e integrando los valores personales y culturales, proyectando el esfuerzo hacia una buena administración de la realidad en un marco sostenible, ético y eficiente. En la formulación de propuestas, se consideró que, administrativamente, el Ministerio de Educación tiene opciones dentro de un proceso continuo que abarca, en un extremo, la desconcentración ministerial orientada a normalizar la acción del ministerio para que éste sea capaz de resolver los problemas básicos de gestión, y también para conseguir recursos o contactar instancias locales para que las oficinas ministeriales desconcentradas estimulen la participación en la gestión educativa.

En el otro extremo está el librarse de la responsabilidad de administrar los centros escolares y el personal docente, conservando o desarrollando las funciones de prospectiva y propuesta estratégica, normativa educacional, evaluación, asignación compensatoria y focalizada de los



recursos y apoyo técnico para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje a esto se le denomina: Descentralización, en el sector educación la descentralización en la escuela implica, transferirle la responsabilidad de importantes decisiones educativas, delegar en la comunidad escolar la responsabilidad de conducir en conjunto con el Gobierno y otros sectores de la sociedad, los destinos de la educación.

Es decir que la descentralización es un proceso el cual se ha generado en casi todos los sectores y que pretende instalar realmente, el poder de decisión más cerca de quien conoce mejor la realidad para tomar decisiones. En el caso de nuestra región en la que existe una tremenda diversidad tanto geográfica como cultural, así como étnicos y socioeconómicos adoptar la descentralización que facilitar la autonomía de la escuela como lugar de cambio se ha convertido en condición importante e imprescindible. Por lo que la descentralización se ubica como una de las acciones relevantes para avanzar hacia la calidad de la enseñanza con equidad.

Es decir que la descentralización es un proceso el cual se ha generado en casi todos los sectores y que pretende instalar realmente, el poder de decisión más cerca de quien se enfrenta diariamente con los problemas, de quien conoce mejor la realidad para tomar decisiones; En el caso de nuestra región en la que existe una tremenda diversidad tanto geográfica como cultural, así como étnicos y socio económico adoptar la descentralización que facilita la autonomía de la escuela como un lugar de cambio se ha convertido en condición importante e imprescindible. Por lo que la descentralización se ubica como una de las acciones relevantes para avanzar hacia la calidad de la enseñanza con equidad. La descentralización exige personal capacitado de manera diferenciada, tanto en el ámbito de la escuela como a nivel del sistema educativo.³²

Hay un cambio en el enfoque del rol de los gestores, en todos los niveles, en la medida que la escuela pasa a ser dueña de su propio destino. También hay cambios en la forma de comunicación ya que tiene que ser fluida y no limitarse sólo a la escuela y el

32



Gobierno, sino que también debe ocurrir entre las escuelas, al interior de ellas y entre el establecimiento y la comunidad educativa de modo que se genere un verdadero trabajo en equipo que los involucre a todos en las decisiones educativas, con un real compromiso en sus resultados.

- ✓ Según el Documento de Apoyo UNESCO, El rol de los Gestores Educativos en el Contexto de la descentralización de la escuela, en la Pág. 4, escrito por Ana Luisa Machado; sustenta que Otros roles deben ser desempeñados en forma compartida, por los distintos niveles del gobierno según la estructura y el tamaño del país. Lo importante es que se establezca una clara definición de los roles y facilite una asociación entre las esferas de gobierno y los que tienen presencia en el sector educacional, como una forma de no duplicar los esfuerzos. Los Gobiernos ya sean centrales, regionales o locales se convierten más bien en orientadoras de las escuelas más que en organismos normativos de la misma. Estos gobiernos tienen roles esenciales:
- ✓ Definir políticas y metas educacionales claras y precisas: porque se debe crear un ambiente de autonomía para la búsqueda de soluciones propias, resultados que definan las maneras de actuar.
- ✓ Formular estándares de aprendizaje y su currículo básico común: en la medida que la autonomía de la escuela se va consolidando, es fundamental que exista esta definición. No se trata de un currículo completo porque la escuela necesita de espacios propios para definir los temas de su interés.
- ✓ Evaluar el sistema de enseñanza en las escuelas: La permanente auto evaluación es fundamental. Además de la auto evaluación es necesario diseñar monitoreo de lo que sucede a nivel de la escuela. La evaluación a nivel de la escuela en la medida de lo posible debe ser censada para que cada establecimiento pueda conocer sus resultados. Es importante que la escuela se prepare consigo misma y sus anteriores evaluaciones y perciba sus avances en relación a sí misma. La evaluación no debe tener como fin último establecer posición, es indispensable que posibilite detectar las posibilidades de cambio



en la política educacional, así como verificar las necesidades de capacitación de los/as profesores, identificar a las escuelas que necesitan un mayor apoyo del gobierno y las prácticas exitosas que merecen ser estudiadas y difundidas. La evaluación solo tiene sentido si promueve la educación con calidad, equidad y si conduce al mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

- ✓ Garantizar la disponibilidad de recursos financieros suficientes para favorecer una educación de calidad para todos: también es necesario garantizar la equidad en un contexto de autonomía.
- ✓ Hacer llegar a las escuelas los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros necesarios para el buen desempeño de su trabajo: sostiene que le compete al Gobierno definir la mejor forma de llevar a cabo una adecuada capacitación de modo que no solo permita a los docentes la adquisición de los conocimientos necesarios para el desarrollo de su trabajo, sino que también las herramientas útiles para fortalecer y ejercer la capacidad de trabajar en equipo.
- ✓ Definir indicadores y producir datos e informaciones indispensables para la formulación de una política educacional coherente que promueva la calidad con equidad. Esto quiere decir una educación de calidad para todos independientemente de la condición socioeconómica de sus alumnos, sin discriminación sexual.
- ✓ Promover la capacitación de los directores de las escuelas. por lo tanto es necesario que el director tenga competencias y se capacite eficientemente para que esa función³³

2.2 Fundamentos Teóricos

³³Díaz Callejas Mendoza de Díaz Judith V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I El Salvador 1988. Pág. 6, 7



La clasificación anterior del proceso histórico administrativo esta interrelacionada en todas sus etapas y son la base fundamental para establecer los conceptos generales de Administración en la actualidad. Existen diversos alcances y significados del término administración, conceptos que se incluyen en una definición de administración, para guiar, reunir, coordinar, dirigir y controlar. Los esfuerzos del grupo humano, y así poder alcanzar los objetivos señalados comunes al grupo administrativo; Conjuntamente se han destacados los siguientes enfoques modernos de administración que señalan que es un proceso a través del cual un grupo dirige las acciones de otros hacia metas comunes (Massie y Douglas) Y que implica la coordinación de recursos humanos y materiales para logro de objetivos (Kast y Rosenzweig) ³⁴ Además en el folleto de Administración y Supervisión I, El proceso administrativo en entidades educativas en la página 2, también sostiene que de ahí la importancia de la administración para la sociedad, pues estos procesos contribuyen para salir de las múltiples dificultades que se afrontan actualmente, buscando mejorar su condición actual y contar con una corriente uniforme de administradores que guíen las organizaciones, Peter Drucker observa este mismo punto al afirmar que la administración efectiva se está volviendo rápidamente el principal recurso de los países desarrollados y el recurso necesitado por los países en desarrollo, en síntesis nuestro país necesita desesperadamente de buenas y buenos administradores.

Cuando se habla de administración siempre se debe pensar en el hombre, por lo tanto su marco de referencia, principio, medios y fines y su dinamismo se los da el ser humano, no solo como medio o proceso, si no como meta. Por eso su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos humanos y así sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan tal base puestos que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente, si tales factores no constituyen la médula o lo más importante. Por eso Likert, define que de acuerdo a la teoría de la organización, la institución describe el rol que se ha de desempeñarse y debe identificar el comportamiento, además vigilar estos comportamientos para alcanzar los objetivos. ³⁵

³⁴ Folleto de Administración y supervisión Educativa I, El proceso administrativo en entidades educativas. Pág. 1
³⁵



2.2.1 Administración de Centros Educativos

La transformación administrativa del Ministerio de Educación se diseñó en los primeros días de 1968, el principal problema se encontraba en la carencia de unidad de centralización de la toma de decisiones. El Ministerio funcionaba a base de una Dirección General de Educación Primaria, una Dirección General de Educación Media y una Oficina de Planificación. A lo largo del 68 se comenzó el proceso de cambio y reajuste que culminó en la Administración. El Ministerio se organizó a base de tres Direcciones Generales. Una de Educación, otra de cultura, y una tercera de Administración.

La experiencia recogida en siete años dio como resultados la introducción de cambios substanciales en la Administración Educativa³⁶. Según el libro escrito por Manuel Luis Escamilla, menciona que Inicialmente, se visualizaba que la administración educativa tenía funciones de ordenación jurídica o de legalidad a aspectos de titulaciones académicas o profesionales. Progresivamente ha ido aumentando la demanda social de servicios de administración de la educación, y el número de servicios, funciones y competencias se ha incrementado. Esto ha producido una mayor complejidad.

Posteriormente, en el mismo libro, se sostiene que a medida que aumenta la complejidad y el volumen de las organizaciones administrativas, públicas y privadas, se ha modificado sustancialmente el concepto de administración, adquiriendo una dimensión de gestión, con un sentido activo de previsión, planificación y organización conducidas activamente hacia las previsiones futuras de administración educativa. En el transcurso de los años la administración educativa se ha convertido en un órgano público, del estado, dirigido por el gobierno respectivo que ha servido con objetividad a los intereses educativos generales, y ha de guiarse como toda administración por los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación. Más adelante en el documento que anteriormente se detalló, se sostiene que la administración educativa es un servicio público destinado a administrar los servicios educativos que la sociedad requiere.

36

. Enciclopedia práctica de la Pedagogía 2, Escuela Editorial Planeta S.A. 1988. Barcelona (España) Pág. 38



El costo de la administración educativa, forma parte de los presupuestos de educación; es por tanto, financiada por el Estado, dirigido por el Ministerio de Educación; ha de servir con objetividad a los intereses educativos generales, y que ha de guiarse, como toda administración por los principios de eficiencia, eficacia y jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación. La administración de los Centros Educativos deberá fijar las prioridades normativas de gestión y concentrar los programas de actuación que piensan desarrollar en el futuro. La organización administrativa debe proporcionar y facilitar los mecanismos para la continua y cooperativa evaluación; que permite establecer etapas del proceso administrativo. El mismo folleto de Administración y supervisión Educativa I, El proceso administrativo en entidades educativas, en la Pág. 4, sustenta que para lograr los objetivos propuestos:

- 1) *La planificación:* implica la elección de tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales.
- 2) *La Organización:* es la coordinación y ordenamiento correcto de las tareas entre las personas que laboran en la institución, garantizando la adecuada utilización de los recursos, financieros y materiales.
- 3) *La Dirección:* es la creación de la atmosfera adecuada, esta fase se conoce también como liderazgo o motivación; es aquí donde se observa la capacidad de gestión y la influencia de los directivos.
- 4) *El Control:* es la verificación del cumplimiento de los objetivos y metas, permite la retroalimentación para mejorar el proceso de planeación y corregir los errores

ESQUEMA N°3

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Elaboración Propia, Octubre 2012.



Estas etapas permitirán establecer aptitudes administrativas en todo el recurso humano, para llevar a cabo una eficiente administración. Y menciona este folleto de Administración y supervisión Educativa I, El proceso administrativo en entidades educativas, en la Pág. 5, que los administradores deben de tener por lo menos las siguientes cualidades:

- *Aptitud:* Para la abstracción, para identificar problemas, ponderarlos, jerarquizarlos, considerar alternativas, ofrecer ideas, pensar en soluciones, formar opiniones, convencer y persuadir.
- *Aptitud Técnica:* Para seleccionar medios, buscar recursos, preparar al personal, ejecutar la acción, evaluar situaciones, procedimiento y resultados.
- *Aptitud con las relaciones humanas:* Para obtener y mantener la armonía del personal, entusiasmo por la realización de las actividades inspiración, responsabilidad, lealtad y honestidad.

Finalmente como parte fundamental de esta investigación es importante tomar en cuenta dos ámbitos importantes en la administración:

1) El Ámbito Administrativo – Financiero de Centros; está referido a la administración de las actividades del tiempo y del espacio del Centro, así como a la administración de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la Institución Educativa, se pone en práctica con los procesos de gestión administrativas que son llevados a cabo por las personas responsables de la conducción institucional y del cumplimiento de las actividades propuestas en este ámbito. Para que este ámbito sea más efectivo se presentan algunas acciones que están consideradas en la gestión administrativa - financiera de Centros Educativos:

- ✓ Elaboración de las funciones de los docentes por nivel educativo, grado y/o asignatura, así como la del personal administrativo y de servicio.
- ✓ Aprobar la planta del personal docente, administrativo y de servicio.
- ✓ Aplicación de procedimientos para la administración de recursos humanos.
- ✓ Aplicación de procedimientos para la administración de recursos financieros.
- ✓ Elaboración e implementación de Plan Escolar Anual.
- ✓ Elaboración de Presupuesto Anual.
- ✓ Elaboración del Reglamento Interno del Centro Escolar.³⁷



2) El ámbito Organizativo de centros; se refiere a la organización interna del Centro Educativo, comprendiendo: Directivos y sus funciones, equipos de docentes, asociaciones de padres y madres de familia, estudiantes, comisiones y comités de apoyo; En este ámbito se consideran las siguientes acciones:

- Elaboración del manual de funciones y el organigrama del Centro Educativo.
- Definición de criterios para la asignación de grados a los docentes
- Calendarización de las reuniones de trabajos de los CDE.
- Calendarización de las reuniones de docentes.
- Distribución de las aulas por jornadas educativas.
- Distribución y rotación de los docentes por zonas en los recreos.
- Calendarización de reuniones de padres de familia.
- Calendarización de las escuelas de padres y madres de familia.
- Formación de los comités de desarrollo educativo.
- Programación de la asamblea de padres de familia, docentes y estudiantes, para la elección de sus representantes en el consejo directivo escolar.
- Calendarización de actividades de asesoramiento técnico de la dirección al personal docente.”³⁸

2.2. 2 Gestión de Centros Educativos

Para lograr el centro educativo que deseamos se requiere una gestión escolar efectiva en la que “las buenas prácticas de gestión” y “el protagonismo escolar” sean retomados por los actores de la comunidad educativa. En el texto de Gestión Escolar Efectiva al servicio del aprendizaje, Documento 1, del MINED, en las páginas comprendidas desde la 7 a la 9; plantea que En el marco del Plan Nacional 2021, entenderemos por gestión escolar el conjunto de acciones pedagógicas administrativas, financieras, organizativas y de evaluación orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas. Se habla de efectividad en la gestión escolar cuando el

Proyecto Educativo Institucional en camino hacia la Calidad Educativa 2002 Ministerio de Educación Pág. 52,53.

Proyecto Educativo Institucional en camino hacia la Calidad Educativa 2002 Ministerio de Educación Pág. 53,54..



centro educativo logra que sus estudiantes aprendan lo que deben aprender, en el tiempo que lo deben hacer y utilizando adecuadamente los recursos disponibles.

Así se garantiza que el propósito de la educación se logre y se tengan los ciudadanos que pueden forjar el país que queremos. Además sustenta que la gestión escolar efectiva se caracteriza por ser:

- ✓ Democrática: todos los miembros de la comunidad educativa cuentan con información, se les consulta, se les involucra en la toma de decisiones. Además, deben solicitar rendición de cuentas por los resultados.
- ✓ Integradora: vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y evaluación.
- ✓ Sistemática: orientada por medio del PEI y el PEA e implementando procesos de autoevaluación interna.
- ✓ Inclusiva: integra a los estudiantes con necesidades educativas especiales u otro factor asociado a la diversidad.
- ✓ Comunitaria: integra a la comunidad como parte fundamental del desarrollo sostenible.
- ✓ Eficiente: hace uso adecuado, oportuno y pertinente de los recursos humanos, materiales y financieros.
- ✓ Eficaz: logra los objetivos propuestos en su proyecto educativo.

Por lo tanto para lograr que la gestión escolar sea efectiva en la medida que el centro educativo puede orientar todas sus acciones con una intención pedagógica. Dichas acciones deben estar debidamente planeadas y contribuir a que los estudiantes:

- ✓ Aprendan.
- ✓ Tengan claro qué deben aprender.
- ✓ Sepan cómo deben aprenderlo.
- ✓ Puedan comprobar si están aprendiendo.
- ✓ Sepan aplicar sus aprendizajes.

Con ese propósito, el MINED pone a disposición de los centros educativos herramientas que facilitan el logro de una gestión escolar efectiva: planeamiento institucional (PEI y PEA), dirección escolar efectiva, organización escolar efectiva y normativas de funcionamiento



institucional, componentes que constituirán la serie de documentos Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje.

2.2.3 Consejos Directivos Escolares

En el área de administración, se ha continuado con el proceso de descentralización y la transferencia de fondos a las comunidades, asimismo se ha proporcionado asistencia técnica y supervisión sobre la ejecución presupuestaria a todas las unidades departamentales y se ha implementado el bono de calidad a los Consejo Directivos Escolares (CDE) que genere una gestión más participativa y democrática.

La nueva administración escolar (CDE) implica la conformación de las organizaciones al interior del centro Educativo, sean estas: Consejo de maestros, Consejo de Alumnos, Sociedad de padres de familia. Los cuales se eligen los respectivos representantes y conforman el CDE, el cual se define como un ente colegiado que actuara como gestor y administrador de los servicios educativos, con el propósito de planificar, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar los recursos asignados y/o necesarios, orientados al mejoramiento de la calidad y ampliación de cobertura de los servicios de su centro educativo; cada CDE está conformado por:

- El Director (presidente)
- Consejo de profesores (dos representantes)
- Padres de familia (tres representantes, uno de ellos será el tesorero)
- Consejo de alumnos (dos representantes, cada uno de ellos tendrá su suplente perteneciente a dicho sector).³⁹

A excepción del presidente (Director) cada uno de los miembros del CDE debe ser elegido en asamblea general por votación secreta, y durarán dos años en su cargo; los CDE se legalizan mediante un proceso que le asigna personería jurídica.

39

La Reforma de la Historia y la Historia de la Reforma, (La Reforma Educativa en Marcha de El Salvador), Oscar Picardo Joao



En general, tomando como referente los diversos niveles educativos, los cambios administrativos se presentan del siguiente modo: a Nivel Parvularia y Básica: Transferir el manejo a los CDE, a Nivel de Media transferencia de fondos presupuestados a los CDE, a Nivel Tecnológico: mantener financiamiento y buscar administración privada, y a Nivel de Superior: fortalecer mecanismos de coordinación..

En síntesis, la implicaciones de la reforma administrativa llevan a transferir la responsabilidad administrativa a la escuela, a introducir nuevas modalidades de provisión de servicios, redefiniendo el rol del MINED, reorganizando y creando nuevas estructuras, siendo así a nivel central normador y supervisor, a nivel departamental organizador y facilitador, y a nivel local-escolar ejecutor y gestor.

Esta innovaciones llevan a un fuerte proceso de desburocratización mediante: redefinición y simplificación de los sistemas y procesos administrativos, fortalecimiento del sistema técnico-pedagógico, implementación de nuevos sistemas informáticos, fortalecimiento del sistema de planificación, supervisión y evaluación, fortalecimiento de sistemas estadísticos, fortalecimiento del sistema de auditoría, asesoría legal y recursos humanos.⁴⁰

Es necesario para que se dé una buena administración de centros Escolares considerar previamente algunos pasos para la definición una estructura organizativa los cuales son:

- ✓ Determinar las actividades que se requiere desarrollar de acuerdo con las realidades y necesidades del Centro.
- ✓ Definir el número de unidades administrativas.
- ✓ Determinar y asignar el número de cargos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones previamente establecidos.
- ✓ Definir los niveles de autoridad y responsabilidad de cada unidad y su nivel jerárquico del CDE, dentro de la estructura.
- ✓ Perfil exigido de acuerdo con el cargo, sus términos de conocimiento, habilidades y destrezas.
- ✓ Definir procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.⁴¹

⁴⁰ Ibíd. Pag.60

⁴¹Ibíd. pág. 60.



Se consideran como parte fundamental de la estructura administrativa y organizativa de Centros, los elementos siguientes:

- El Manual de Organización y Funcionamiento: Es el documento que describe la organización del Centro Educativo, está diseñado para definir las funciones de los puestos que en la institución se consideran necesarios para el desarrollo del PEI y sus componentes; Este manual sirve para que cada miembro del Centro Educativo encuentre su lugar, conozcan cuáles son sus funciones y sus responsabilidades y cómo éstas se relacionan con los de los demás.
- El manual de procedimientos administrativos: Este documento precisa en forma clara la secuencia de las operaciones que deben realizarse para cumplir las funciones de las unidades organizativas. Este manual de procedimientos sirve para:
 - 📖 Establecer los pasos mínimos y simples para realizar un trámite o procedimiento, disminuyendo con ello tiempos y requisitos para realizarlos.
 - 📖 La forma gráfica del manual son los flujo gramas, los cuales ayudan a que tanto los responsables de atender el servicio, como los usuarios del mismo, tengan claridad de cada uno de los pasos y requisitos para cumplirlos.
 - 📖 Contribuir en el orden del trabajo”.⁴²
- Elaboración del presupuesto: Como parte de la estrategia de descentralización de los servicios de educación impulsados por La Reforma Educativa en Marcha, el Ministerio de Educación transfiere los fondos provenientes del fondo general y de otras fuentes de financiamiento a las distintas modalidades de administración escolar como: Concejo Directivo Escolar (CDE),Esta instancia cuentan con las normativas generales para la

42



gestión, ejecución y liquidación de estos fondos y otros controles que permiten el manejo presupuestario de la institución. El principal respaldo del presupuesto institucional deberá venir de la administración escolar local, con el cual coordinara las diferentes actividades del Centro Educativo; El presupuesto es un plan numérico que permite valorar, en términos monetarios y en forma anticipada, las operaciones de una institución. Como tal, es un instrumento de Planeación y Control que posteriormente permitirá evaluar la eficiencia en el manejo de los recursos.

El organigrama: es la forma gráfica de expresar las estructuras organizadas de las instituciones, su diseño debe ser ampliamente discutido y aprobado en la institución escolar. El Organigrama es un instrumento útil de organización y refleja:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales tomados de la comunidad
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento
- Los responsables directores de cada grupo de trabajo
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la institución.

El Organigrama debe operar con fluidez para ello, es necesario considerar los elementos siguientes:

- Los cargos se crean de acuerdo a la necesidad de cumplir con el objetivo institucional; deberá concederse de acuerdo a esa capacidad exigida.
- Las personas deben estar conscientes de las obligaciones, responsabilidades y facilidades que brinda la estructura y sus interrelaciones con los demás puestos.
- Las estructuras también deben ser flexibles, con el objetivo de permitir la adaptación a los cambios necesarios que exige el medio ambiente y lo interno de la institución.

El organigrama es un elemento importante para la administración de Centros Educativos peen un diagrama que no se aplica a los lineamientos establecidos por el MINED, Si no que muchas instituciones no ponen en práctica y que casi siempre queda solo plasmados.⁴³ Los

43



organigramas son elaborados a criterios de cada institución, que también queda solo como una formalidad; Para elaborar un organigrama, hay que partir de quienes forman el organigrama, son los mismos miembros de la comunidad Educativa; por lo tanto es de mucha trascendencia considerar el liderazgo y las competencias de los miembros, es necesario considerar los principios pedagógicos y valores, objetivos contenidos en el PEI.

Lo mismo las estrategias y debilidades referidas en las organizaciones del Centro Educativo, tomar en cuenta la información sobre población de estudiantes, números de secciones, ubicación del centro, infraestructura, niveles y mobiliario, considerados en la oferta educativa, Además definir niveles de autoridad y dependencias; coordinación y relaciones con otras unidades, Al mismo tiempo ubicar niveles de jerarquía y funciones, Ejemplo: Dirección, ejecución, coordinación y asesorías.

2.2.4 Funciones del Consejo Directivo Escolar

El Consejo Directivo Escolar es una organización interna de las instituciones educativas oficiales que integran al Director, representantes de los educadores, padres de familia y alumnos para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos, los cuales actuarán como cogestora en el suministro de los servicios educativos, y tendrá como competencias:

- 1) Definir prioridades del Centro Educativo
- 2) Aprobar y divulgar el Programa Escolar Anual (y el presupuesto correspondiente)
- 3) Gestionar los recursos humanos y financieros asignados y/o necesarios.

El Consejo Directivo Escolar existe como un organismo colegiado, por lo que sus decisiones serán tomadas en conjunto. Ninguno tiene autoridad especial o individual por formar parte de él, salvo en aquellos casos que tengan delegación especial por escrito, Dicho consejo tiene funciones y competencias que debe procurar cumplirlas como se puede observar en el esquema N°4.

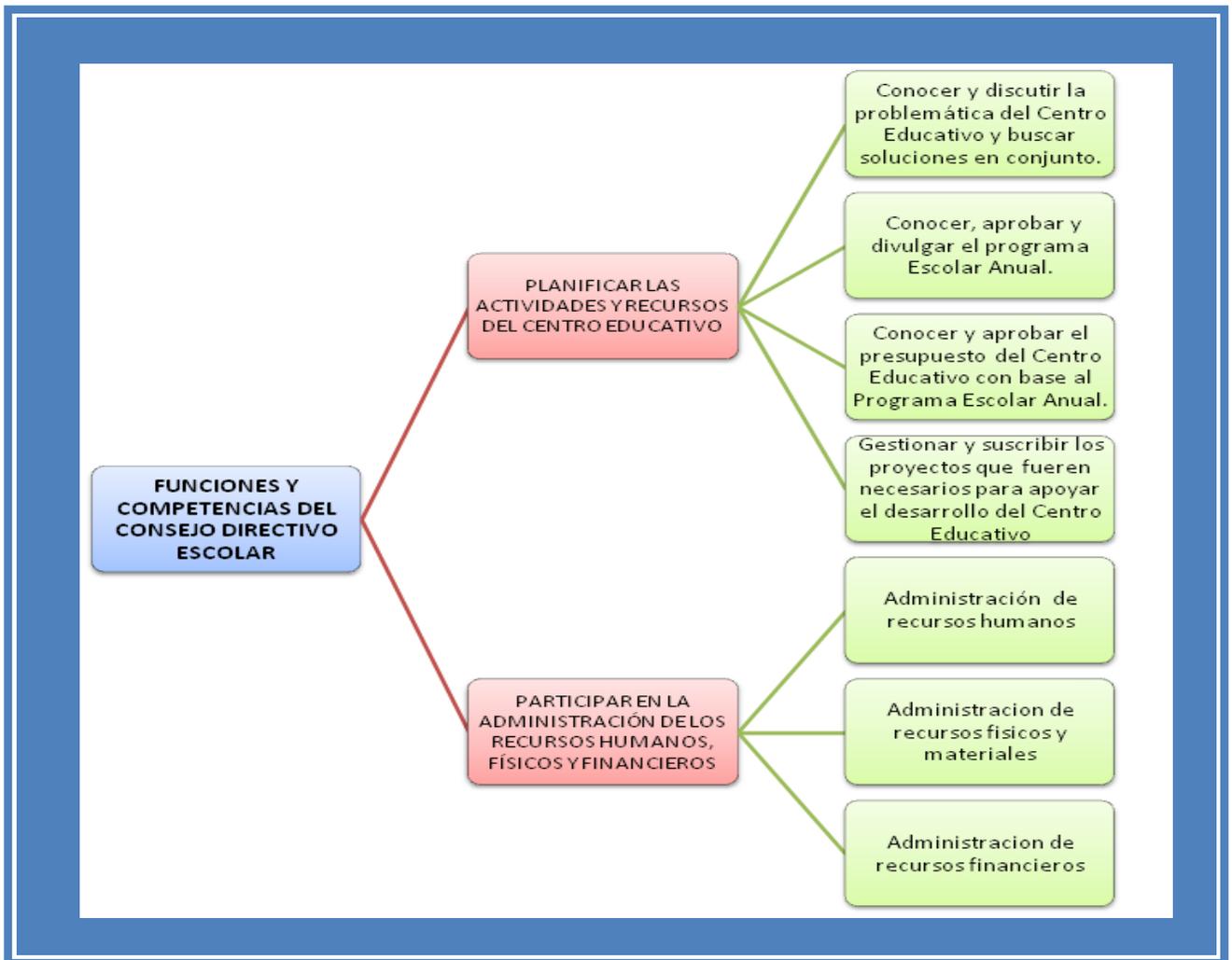
En la Administración de Recursos Humanos, el CDE debe:

- Aprobar la planta del personal docente y administrativo necesaria para el cumplimiento de las metas del Centro Educativo.



- Seleccionar o solicitar la selección del personal docente de conformidad a la ley de la Carrera Docente.
- Dar seguimiento al desempeño del recurso humano asignado al Centro Educativo, de acuerdo a las regulaciones que establece la ley de la Carrera Docente.
- Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos que de acuerdo a la Ley sea necesario.
- Iniciar ante la junta de la Carrera Docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requisitos que aquella le hagan.

ESQUEMA N°4. FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR



Fuente: Elaboración Propia, Noviembre 2012.



- Ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contencioso administrativo una vez agotada la vía administrativa prevista a la Ley de la Carrera Docente.
- Asignar las plazas de acuerdo al fallo del Tribunal Calificador.
- Promover incentivos al desempeño de los miembros de la Comunidad Educativa en el Centro Escolar. Etc. entre otras

En la Administración de Recursos Físicos y Materiales, el CDE debe:

- 📖 Velar porque los recursos existentes sean necesarios para el buen funcionamiento del Centro Educativo.
- 📖 Adquirir bienes y contratar los servicios que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.
- 📖 Celebrar actos y contratos de conformidad a la ley.
- 📖 Dar seguimiento a la recepción y distribución de los nuevos recursos (textos, materiales, otros.)
- 📖 Dar seguimiento al mantenimiento de la infraestructura y equipo del Centro Educativo.
- 📖 Custodiar los bienes adquiridos antes y durante su gestión, los cuales pasarán a ser patrimonio del Estado.
- 📖 Autorizar el uso de las instalaciones educativas para actividades de la Comunidad Educativa.

En la Administración de Recursos Financieros, el CDE debe:

- ✓ Manejar los fondos en cuenta bancaria mancomunada por el Presidente, tesorero y un concejal de los educadores en el Consejo.
- ✓ Hacer uso racional de los recursos y cumplir con los compromisos financieros adquiridos.
- ✓ Velar por la efectividad transferencia de los recursos al nivel local, para cumplir con la programación anual de gastos.
- ✓ Autorizar, administrar y decidir sobre la totalidad de los fondos que ingresan o egresan en el Centro Educativo.
- ✓ Regular las actividades que generan ingresos financieros.



- ✓ Facilitar las auditorias financieras proporcionando información necesaria.
- ✓ La administración de todos los recursos financieros será exclusiva responsabilidad del Consejo Directivo Escolar a través del tesorero. No deberá abrirse cuentas personales o individuales o por sector.⁴⁴

2.2.5 Planes Estratégicos Institucionales

En la Guía para la elaboración o revisión del PEI y PEA, Documento 2, producida por el Ministerio de Educación; se sustenta que:

- ❖ Proyecto Educativo Institucional (PEI): Es una herramienta de planificación a cinco años, que ayuda a la institución, integrar todas las acciones del centro educativo hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, debe ser práctico, funcional y que sea comprendido por toda la comunidad educativa, Si el centro educativo no tiene PEI en su quinto año de ejecución, debe elaborar uno nuevo.
- ❖ Es importante porque: Se orienta el trabajo para que los estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida y permite a toda la comunidad educativa trabajar en una misma dirección, para lograr los objetivos.

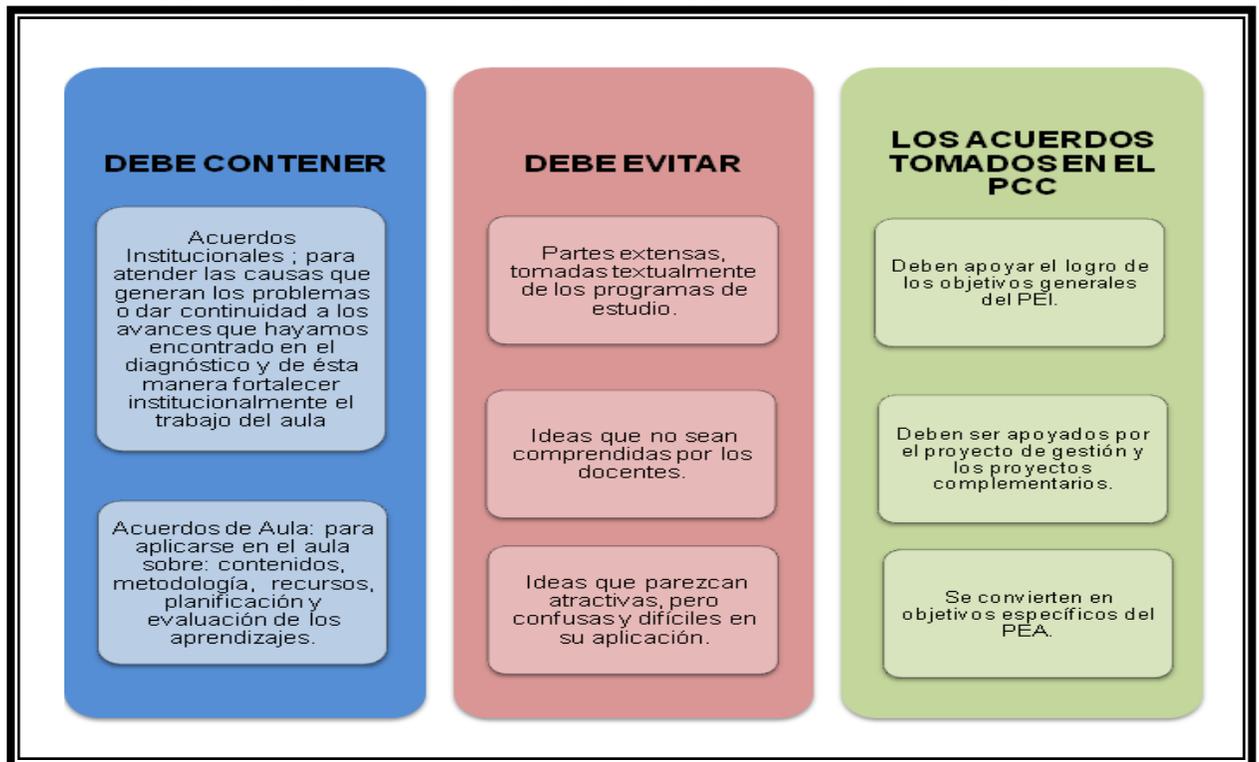
- ❖ Plan Escolar Anual (PEA): permite poner en práctica el PEI; contiene objetivos específicos y actividades para un año, los tiempos y las personas que las realizarán, así como los recursos necesarios. En todos los centros educativos oficiales es el Organismo de Administración Escolar con el director o directora quienes tienen la responsabilidad de elaborarlo o revisarlo.
- ❖ Es importante porque: Se logran los compromisos de la comunidad educativa cada año y permite, a la comunidad educativa, ponerse de acuerdo y unificar esfuerzos para dar respuesta a las necesidades de los estudiantes



- ❖ Proyecto Curricular Del Centro (PCC): Es la parte del PEI que contiene los acuerdos que los docentes pueden tomar para adecuar el currículo a las necesidades de los estudiantes, es práctico, concreto y claro; contiene acuerdos para que los docentes los apliquen en su planificación didáctica y atender las dificultades de aprendizaje que fueron detectados en el diagnóstico. Además debemos considerar los tiempos de revisión de los acuerdos del PCC, como se observa en el esquema N°5

ESQUEMA N°5

ACUERDOS DEL PROYECTO CURRICULAR DEL CENTRO



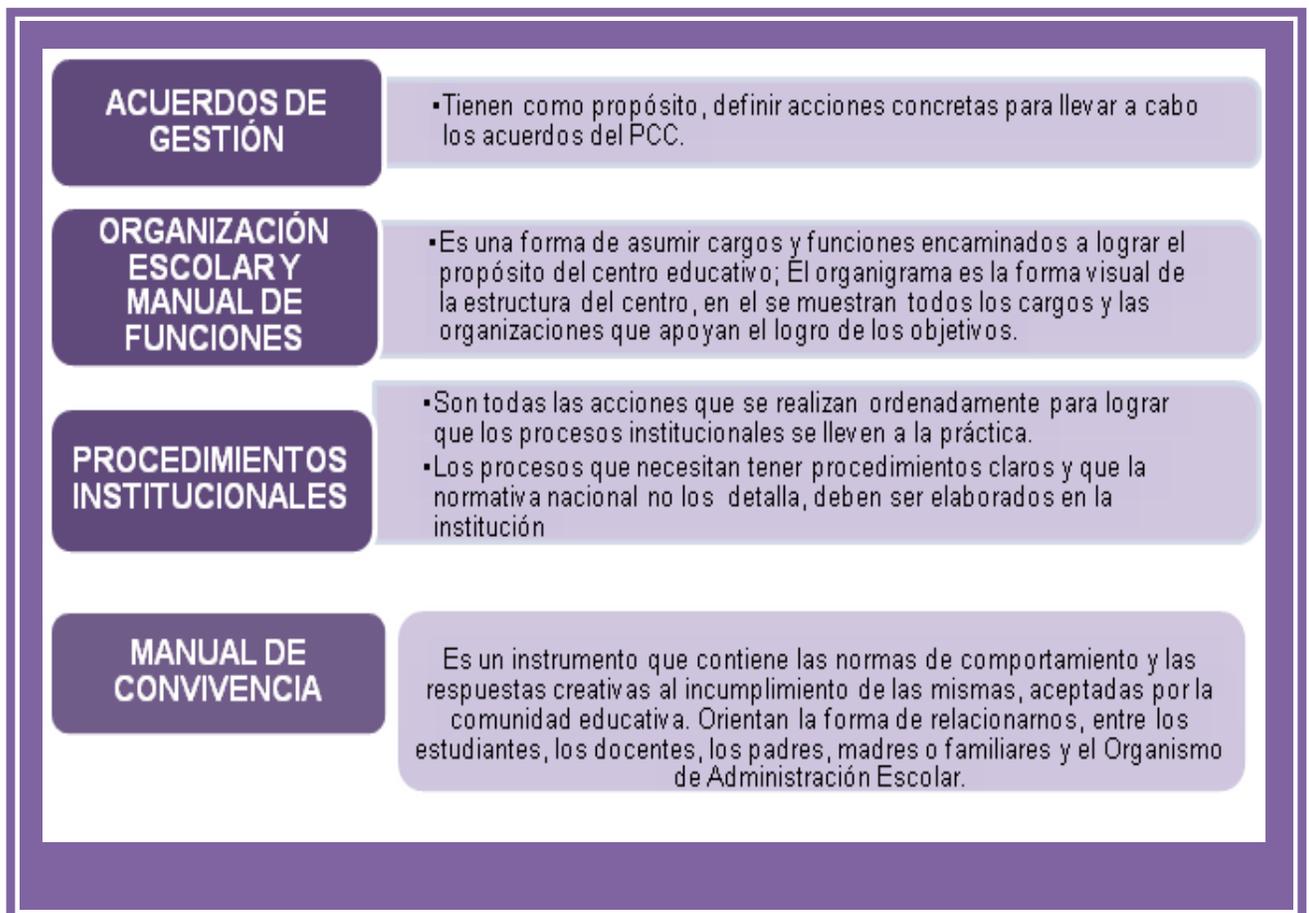
Fuente: Elaboración Propia, Noviembre 2012.

- ❖ Proyecto de Gestión (PG): es la parte del PEI que organiza los recursos del centro para lograr los objetivos generales; contiene acuerdos que apoyan la realización de los acuerdos del PCC, normas y procesos administrativos, organizativos y financieros. Los procedimientos Institucionales pueden ser:
 - ❖ Matrícula de los estudiantes del centro educativo.
 - ❖ Divulgación y reporte del rendimiento académico.
 - ❖ Uso de equipos.



- ❖ Distribución de recursos materiales.
- ❖ Uso de espacios de apoyo educativo (biblioteca, laboratorio, aula informática, otros).
- ❖ Incorporación de nuevos docentes a la institución.
- ❖ Organización anual de la planta docente.
- ❖ Control de asistencia del alumnado.
- ❖ Control de asistencia de los docentes, director y subdirector.
- ❖ Convocatorias a sectores y a las estructuras de participación: Organismo de Administración Escolar, Asambleas de Padres y Madres de Familia, etc.
- ❖ Otros de la institución.

ESQUEMA N°6. ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE GESTIÓN



Fuente: Elaboración Propia, Noviembre 2012.

2.3.1 la organización:

Es uno de los elementos clave del proceso administrativo, en su concepción más básica, organizar equivale a preparar, ordenar y disponer alguna cosa de manera



conveniente. Encontramos además que organizar es establecer o reformar algo para lograra un fin, coordinando los medios materiales y las personas adecuadas. También es el proceso por medio del cual los centros educativos se ordenan para favorecer los aprendizajes de los estudiantes, optimizando recursos, preparando condiciones para lograr sus objetivos, donde se desarrolla el trabajo de profesores y alumnos generando un ambiente agradable para el aprendizaje.⁴⁵

Es importante contar con una organización escolar que prepare, ordene y ponga en acción a toda la comunidad educativa, bajo la gerencia y liderazgo pedagógico del director teniendo como base el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA).

Para qué sirve la organización escolar

Contribuye al logro de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes. Permite el buen uso de los recursos del centro educativo: humanos, tiempo, financieros, materiales e infraestructura.

Fortalece la función directiva y la hace eficiente y efectiva. Define los niveles de coordinación y de relación entre los diferentes actores del centro educativo. Fortalece la participación de los diferentes actores con base en sus competencias.

Los responsables de la organización escolar son:

El director/a como gerente del centro educativo es el principal responsable de dirigir la organización escolar y debe procurar que todos los esfuerzos y recursos humanos, materiales y financieros del centro educativo estén orientados hacia el logro de los resultados programados en el PEI y PEA en cantidad, calidad y tiempo.

El Organismo de Administración Escolar como instancia legal responsable de la buena administración del centro educativo debe garantizar la buena organización y uso de los recursos institucionales. El personal docente como responsable de la organización del aula de acuerdo al planeamiento y desarrollo didáctico. La participación en la organización escolar es una responsabilidad compartida por los miembros de la comunidad, quienes deben trabajar en equipo aportando sus mejores capacidades y talentos para el logro de los objetivos institucionales.

⁴⁵ Página Oficial del Ministerio de Educación-/http://.gog.sv/ Actualizado a noviembre 2011.consulta marzo 2014



Quiénes brindan asistencia técnica sobre la organización escolar; El equipo de seguimiento a la calidad es el primero en asistir técnicamente al director del centro educativo esta asistencia técnica debe ser pertinente y respaldada por las normativas, con la finalidad de acompañar y apoyar los procesos de mejora continua. Donde el director o directora es el encargado de dirigir la organización interna del centro educativo, dentro de sus funciones inherentes al cargo está la asistencia técnica en la ejecución de los diferentes procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación. Qué se organiza en el centro educativo. Todo centro educativo para lograr los objetivos del PEI y PEA debe organizar tres tipos de recursos: humanos, materiales y financieros. Recursos Humanos: referidos a las personas que participan en el proceso educativo: director, subdirector, docentes, personal administrativo, estudiantes, madres, padres o familiares. Y apoyar los procesos de mejora continua. El director/a es el encargado de dirigir la organización interna del centro educativo, dentro de sus funciones inherentes al cargo está la asistencia técnica en la ejecución de los diferentes procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación. Qué se organiza en el centro educativo: Todo centro educativo para lograr los objetivos del PEI y PEA debe organizar Tres tipos de recursos: humanos, materiales y financieros. Recursos Humanos: referidos a las personas que participan en el proceso Educativo: director, subdirector, docentes, personal administrativo, estudiantes, Y apoyar los procesos de mejora continua. El director/a es el encargado de dirigir la organización interna del centro educativo, dentro de sus funciones inherentes al cargo está la asistencia técnica en la ejecución de los diferentes procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación.

Miembro.

Recursos materiales: son los recursos necesarios para desarrollar las actividades planificadas en el Centro Educativo, tales como: aulas, espacios administrativos, laboratorios de ciencias, bibliotecas, aulas informáticas, talleres, patios, canchas deportivas, áreas recreativas, implementos deportivos y musicales, mobiliario y equipo, material bibliográfico, didáctico, entre otros.



Recursos financieros: considerado en dos fuentes de financiamiento: las transferencias económicas que el Ministerio de Educación realiza al Centro Educativo e ingresos provenientes de cafetines, donaciones y otros que se gestionen.

Para garantizar una buena organización escolar es necesario:

- 📖 el propósito del Centro Educativo: “que los estudiantes aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida”.
- 📖 PEI y PEA que orienten el trabajo de todos sus miembros.
- 📖 Valores y normas que guíen y orienten la conducta de los miembros de la comunidad educativa.
- 📖 Buenas relaciones interpersonales que generen un clima institucional donde predomine la confianza y la familiaridad.
- 📖 Comunicación efectiva que permita a todos sus miembros enterarse de lo que está ocurriendo en el centro educativo.
- 📖 Estructura organizativa y funciones definidas que permitan a todos conocer cuál es su posición en la organización, cuáles son sus funciones y con quien se comunican.
- 📖 Procedimientos institucionales que respeten el marco legal y favorezcan el trabajo en equipo.
- 📖 Disponibilidad para rendir cuentas por el trabajo, sus resultados y las inversiones realizadas.

El centro educativo es un sistema por lo que, por lo que cada uno de los componentes que lo integran deben estar estrechamente vinculados y orientados por la visión, misión, ideario, objetivos planteados en el PEI, de tal manera que todo lo que sucede en el centro educativo debe estar encaminado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, la organización escolar tiene dos campos de actuación importantes:⁴⁶ organización institucional, y organización del aula.

Componentes de la organización escolar:

- ❖ Organización de la comunidad educativa.
- ❖ Organización del año escolar.

⁴⁶ Organización escolar efectiva, Gestión Escolar Efectiva pag.6



- ❖ Organización y mantenimiento preventivo de los espacios físicos.
- ❖ Organización y distribución de mobiliario, equipo, equipo y material didáctico.
- ❖ Archivo escolar.
- ❖ Organización del presupuesto anual con base al PEA.
- ❖ Organización de los recreos.
- ❖ Escuelas de padres y madres.
- ❖ Entrega de resultados académicos y refuerzo académico.
- ❖ Organización de la biblioteca escolar.
- ❖ Alimentación escolar.
- ❖ Atención a padres y madres.
- ❖ Orden y limpieza del centro educativo.
- ❖ Organización del aula en el nivel de educación parvularia.
- ❖ Organización del aula en el nivel de educación básica y ,media

Organización de la comunidad educativa:

La comunidad educativa está formada por los maestros, estudiantes, padres y madres de familia, estos son el recurso humano que representa lo más valioso de la organización escolar, si este es motivado, estimulado y reconocido trabaja con el compromiso de hacer bien las cosas agregando valor y superando las expectativas.

Organización de los docentes:

Los docentes se organizan anualmente asignando los grados, secciones para atender a los estudiantes, a esta sección se le llama organización de la planta docente ; para realizar dicha organización se debe tomar en cuenta, el expediente profesional de cada maestro, el cual permite conocer su especialidad y experiencia.

El director debe tomar en cuenta los criterios establecidos en la ley de la carrera docente y que se detalla en la normativa de funcionamiento institucional.



Organización de profesores:

Con el propósito de participar en la gestión escolar, los docentes se organizan en el consejo de profesores al inicio de cada año, esta es una instancia de apoyo para tratar aspectos educativos y debe integrarse cuando existan más de tres docentes.

Organización de los estudiantes:

Los estudiantes del centro educativo pueden organizarse en el consejo de alumnos según el artículo 90 literal “f” capítulo II la Ley General de Educación.

El consejo de alumnos puede elegirse dos maneras

- Por medio de escrutinio democrático
- Por medio de la elección de representantes de secciones y grados

Organización de madres, padres o familiares:

Se implementa a través de los comités de desarrollo educativo que ayudan a dar respuesta a necesidades específicas producto de la ejecución del PEA, algunos Ejemplos de comités de desarrollo educativo pueden ser de apoyo a la lecto escritura, de alimentación escolar, de reparación y mantenimiento de mobiliario, de asistencia Social, deportes, entre otros. Cada centro educativo decide el número de comités

Formar, esto está relacionado con el tamaño del centro y la cantidad y diversidad de necesidades a atender. La integración de los comités es voluntaria por lo que el Equipo docente debe motivar a los padres y madres a participar en ellos.

Organización del año escolar

El tiempo es un recurso que debe ser organizado convenientemente para favorecer los aprendizajes. Su uso adecuado genera ambientes oportunos para



desarrollar los procesos educativos, por esta razón, es necesario administrarlo adecuadamente tanto en el aula como en el centro educativo. Para la organización del año escolar es necesario tener como base el calendario escolar entregado por el MINED cada año y las circulares de inicio y finalización del año escolar, garantizando la no suspensión de clases y el cumplimiento de los 200 días lectivos. El PEA debe contener esa organización y contemplar las principales actividades curriculares y extracurriculares del centro educativo. Los docentes dispondrán de esta manera del tiempo efectivo para desarrollar las competencias planteadas en el currículo nacional, procurando de esta manera lograr el nivel superior del Sistema Nacional de Evaluación de los Aprendizajes (SINEA).

Las actividades planificadas en el PEA con estudiantes, pueden ser: (1) De apoyo Curricular, cuando refuerzan el desarrollo de planes y programas de estudio, estas se pueden realizar dentro o fuera del aula y son parte de los 200 días lectivos, ejemplos de ellas son las visitas al zoológico, visitas ecológicas, ferias de ciencias logros, etc. (2) Extracurriculares, cuando fortalecen la educación integral del estudiante, en áreas no contempladas en los planes y programas de estudio, estas no son parte de los 200 días lectivos, se desarrollan en horarios contrarios a la jornada escolar de los estudiantes o en fines de semana, por ejemplo: actividades deportivas, culturales, comunitarias entre otras.⁴⁷

Organización de actividades diarias

Las actividades diarias se organizan respetando las necesidades, intereses y derechos de los estudiantes, teniendo presente los fundamentos curriculares de la Educación, planes de estudio, circulares y normativas de los niveles educativos que el centro ofrece. La entrada y salida de los estudiantes es una oportunidad para interactuar por lo que debe organizarse para que siempre exista personal docente recibiendo y despidiendo a los estudiantes, los horarios están definidos en la página 17 del documento “Normativas de funcionamiento institucional”

⁴⁷ Organización escolar efectiva, Gestión escolar efectiva pag.13



Es preciso coordinar con los padres y madres de familia la recepción y entrega de sus hijos especialmente en parvularia y en los primeros grados de educación básica. Así mismo, los centros educativos de comunidades en riesgo social Pueden organizar comités de padres que apoyen la movilización de los estudiantes hacia sus hogares. Los horarios de clases deben cumplir con los planes de estudio y las cargas académicas reglamentadas para los docentes, considerando los recreos y descansos de acuerdo a lo normado en cada nivel educativo. La entrada a clases, luego de los recreos, debe coordinarse y monitorearse para evitar pérdida de tiempo valioso para el aprendizaje, la conducta esperada en este momento debe incluirse como una norma del manual de convivencia escolar, tanto para los estudiantes como para los docentes. Así mismo, la utilización del tiempo en el aula debe utilizarse para el desarrollo de actividades de inicio, desarrollo y culminación, procurando que los docentes preparen por anticipado los materiales que utilizaran en cada clase.

Organización y distribución de mobiliario, equipo y material didáctico

Los recursos materiales como mobiliario, equipo y material didáctico que existe En el centro educativo están determinados por la educación que se quiere ofrecer a los estudiantes y a las ideas que los docentes, director/a y los miembros del organismo de administración escolar tengan sobre la misma, esto influye sobre el tipo de recursos que se deciden adquirir con los recursos financieros que se administran en el centro educativo. Es frecuente que en los centros educativos se planteen diferentes formas de adquirir, organizar y distribuir los recursos por lo que se presentan algunos criterios generales a tomar en cuenta en esta tarea:

- a) Los acuerdos pedagógicos tomados por los docentes determinarán el tipo de recursos que se adquirirán en el centro educativo: el tipo de mobiliario en las aulas el material de manipulación, experimentación, observación, investigación bibliográfica, etc.
- b) La adquisición, organización y distribución de material didáctico debe realizarse en relación a la población estudiantil que atiende el centro educativo en sus diferentes secciones, grados y niveles.



- c) La información sobre el material didáctico existente, la organización del mismo y su distribución oportuna y ágil son elementos clave para que los docentes, planifiquen y desarrollen su práctica pedagógica con éxito.
- d) Definir mecanismos de solicitud, entrega y control sobre el uso que hacen docentes y estudiantes de los diferentes tipos de recursos, sobre todo uso de Libros y equipos tecnológicos; estos mecanismos deben estar definidos en el PEI (Proyecto de Gestión PG).
- e) Promover en estudiantes y docentes una cultura de cuidado y mantenimiento Preventivo de los recursos materiales existentes.
- f) De acuerdo a los recursos financieros existentes, se sugiere asignar a las aulas pizarras acrílicas por razones pedagógicas y de salud.

Las estrategias que se sugieren para la organización de los medios en el sistema educativo son diversas donde las referencias de la organización no es independiente del modelo de organización del centro en los cuales se desenvuelve , repercutiendo ello no solo en la información y los valores transmitidos, sino también en como los materiales se integran en el proceso de enseñanza aprendizaje; la elección de un modo específico de organización escolar va a repercutir directamente y realmente en la práctica y los resultados educativos que lleguen a ser alcanzados (Duarte y Cabero, 1993)

ORGANIZACIÓN DEL PRESUPUESTO ESCOLAR

El MINED, proporciona recursos financieros a los centros educativos públicos para pago de salarios, gastos de operación y funcionamiento a los Organismos de Administración Escolar, para garantizar las condiciones que permitan el aprendizaje de los estudiantes, esta inversión se hace de manera planificada como parte del PEA. La administración y organización de los recursos financieros, Tiene como condición inherente la entrega de cuentas a la comunidad educativa y a las instancias administrativas del MINED. Toda inversión realizada en el centro educativo

Deberá tener como prioridad la mejora de los aprendizajes y la transparencia en su manejo, lo que requiere: apegarse a los lineamientos de inversión y ser administrados por el Organismo de Administración Escolar, además de contar con



el respaldo documental de toda inversión. La buena administración de los recursos financieros de un centro educativo dependerá de la capacidad que tenga el director el director/a de: Plantear las necesidades en el Organismo de Administración Escolar, Lograr la participación de la comunidad educativa, Saber organizar, priorizar, optimizar y asignar oportunamente los recursos para mejorar los aprendizajes de sus estudiantes. Conocer los procesos de inversión. Recomendaciones técnicas a considerar en la organización de los recursos financieros que son transferidos por el MINED.

a) Según las normativas del MINED el presupuesto escolar se organizará de acuerdo a los rubros elegibles ya definidos.

Los principios básicos que se marcan en este proceso se concretan en: Un contenido docente no distinguible con el entorno docente más cercano, es decir, el Departamento didáctico, y para ello se mantienen todos y cada uno de los contenidos conceptuales establecidos en la programación del primer trimestre. Un cambio metodológico donde el alumno se constituye en el principal autor de su aprendizaje y el profesor en autor indirecto, organizador y director del proceso, pero con un intervencionismo diluido. El profesor planifica, dispone los recursos, ejerce de organizador, motiva, pero en el aula no es el elemento conductor. En ella, efectúa un seguimiento de la actividad, resuelve dudas a nivel particular, detecta dificultades, explica dudas generales cuando se estima necesario, realiza un seguimiento y marca un ritmo de trabajo respetando la diversidad y capacidad de los alumnos.

El uso de recursos didácticos informáticos desarrollados con la herramienta “Descartes” (elemento que viene condicionado por la motivación o germen que motiva esta experiencia).

Planificación de recursos educativos

La introducción de nuevas herramientas en todo proceso de aprendizaje requiere la adecuada adaptación metodológica y la adecuada búsqueda de recursos que potencien las posibilidades del medio seleccionado. Un excelso medio tecnológico



como son los ordenadores y un increíble medio de comunicación como es Internet no deja de ser sino una maraña, tan intrincada como la propia Web, sin una planificación de recursos. Planificación que ha de cubrir búsqueda de materiales, selección y revisión de la calidad de los mismos, adaptación organizativa y metodológica, compleción de los aspectos no cubiertos en ellos, es decir, una ardua tarea docente sin necesidad de cambio de rol o papel profesional. Y es en esta última línea por la que he optado, porque entiendo que un profesor ha de seguir siendo profesor, ha de indagar y organizar los recursos docentes, pero no necesariamente tener que elaborarlos. Cuántos profesores son autores de libros Empeora su potencial docente por usar un libro del que no es autor. Muchos cursos de formación y recursos se destinan a una formación tecnológica que muchas a veces, no adecuadas y que parte del profesorado rechaza, pues son meros cursos de informática destinados al desarrollo y muy pocos, contados, abordan el planteamiento metodológico del uso adecuado del recurso y de la herramienta. Así pues en esa línea y con la única limitación, relativa en este caso, de que los recursos a usar estuvieran elaborados con la herramienta “Descartes he abordado la citada planificación de recursos educativos.

2.4.1 la ejecución

Ejecución de planificación didáctica.

Esta etapa se caracteriza por exigir al estudiante que aplique los conocimientos ante nuevas situaciones problemáticas con un nivel de asimilación productivo y un mayor grado de complejidad en las mismas. El estudiante ya tiene que accionar y operar llegando a definir, ejemplificar, explicar, valorar, clasificar, argumentar, relacionar e interpretar, estando éstas a un nivel de saber hacer propios de los Problemas Propuestos en los siete temas de la asignatura, que indudablemente tienen un grado de complejidad superior a los ya analizados. En esta etapa se le presentan situaciones problemáticas con carácter individual, es decir, un problema a resolver distinto para cada estudiante en la que a través de las acciones y operaciones seleccionadas y organizadas le imprimirá su propio ritmo de trabajo.



Es característico en esta etapa que el papel del profesor no es de dirigente, sino de consultante y guía científico por lo que a través de seminarios, talleres, sesiones de laboratorios, trabajos en salas de computación, visitas a entidades apoyan el trabajo individual de los estudiantes con suficiente flexibilidad para que cada uno de ellos le imprima su propio estilo de trabajo.

El profesor no cambia su papel docente convirtiéndose en un programador, sino que ejerce labores de búsqueda, selección, ordenación y planificación en el uso de objetos de aprendizaje, retoca levemente, pero no se constituye en desarrollador de nuevos recursos. Mantiene un rol análogo al clásico en la clase tradicional: usa un libro, modifica o adapta lo en él contenido, prepara actividades y recursos adicionales, pero no se configura como escritor Planificación de medios para que la igualdad de oportunidades no se vea influida por la diferente posibilidad de acceso a la tecnología. Los recursos económicos condicionan las posibilidades de acceso a las Tecnologías por ello hay que cubrir la diversidad existente en el aula para mitigar esas posibles variaciones. Hay que analizar y proyectar los mecanismos necesarios para que cada cual tenga los materiales necesarios para el desarrollo formativo en los contenidos establecidos. Cubrir las posibilidades tanto para el que dispone de ordenador e Internet en casa, como del que dispone sólo de ordenador e igualmente previendo las no disponibilidad de sistema informatico

Buscar una evaluación comparativa de los resultados que se obtengan con el resto de alumnos de los niveles objeto de la experiencia y con el resto de los compañeros docentes que imparten ese nivel. Este elemento se aborda con prudencia y siendo conscientes que la diversidad de parámetros que intervienen en el proceso obliga a una previsión y control que no siempre es fácil. Las situaciones problemáticas propuestas reales o simuladas de la producción se le ilustran al estudiante mediante fotografías y los esquemas de análisis utilizados para que ellos puedan observar las simplificaciones máximas posibles del cálculo, la exactitud y correspondencia de los resultados del mismo con la realidad emergiendo estos factores como invariantes en el proceso de formación de la



habilidad profesional esencial, esto posibilita que el estudiante interiorice los factores a tener en cuenta para realizar el paso del sistema real al esquema de análisis constituyendo la habilidad profesional esencial del ingeniero mecánico y que se vaya apropiando del método de solución de problemas.

El nivel de asimilación de los conocimientos y el grado de complejidad de las situaciones problemáticas se incrementan al presentar las Dificultades Integradoras, éstos tienen la característica de estar a un nivel creativo que es el nivel más alto de lo productivo en que el estudiante tiene que hacer aportes novedosos para él, utilizando la lógica de la investigación científica, puede apreciarse que las acciones y operaciones tiene un nivel de determinar, generalizar, demostrar, realizar, aplicar, diseñar, analizar, sintetizar e identificar; indudablemente tiene un grado de complejidad superior a las presentadas en los Problemas Resueltos y Propuestos.

La situaciones problemáticas reales o simuladas de la producción presentadas en los Problemas Integradores han sido objeto de discusión en las visitas efectuadas a entidades, talleres, empresas del territorio y logra que el estudiante se motive ya que él le dará respuesta a una situación problemática real o simulada; pero con un nivel de complejidad superior a las ya analizadas, es lógico suponer que los Problemas Integradores presentados en los temas finales de la asignatura tendrán un mayor nivel de complejidad ya que integran los conocimientos ya adquiridos a lo largo del curso, es decir, las acciones y operaciones que realizan los estudiantes para darle solución a las mismas tienen un nivel de profundidad y complejidad mucho mayor que la de los temas iniciales, ya que los conocimientos adquiridos, los estudiantes lo van integrando paulatinamente y desarrollando su propio método de solución problemáticos, imprimiéndole a éste su sello personal.

En la solución de estos Problemas Integradores el estudiante es capaz de realizar las simplificaciones máximas posibles del cálculo, la exactitud y correspondencia de los resultados del mismo con la realidad teniendo en cuenta la elección del modelo para la forma de los elementos, la elección de los tipos de apoyos, la interacción entre las cargas y el elemento y aspectos del modelo externo que



serán incluidos en el modelo como la fuerza del viento, fuerza de rozamiento, fuerza de rodadura y el establecimiento de las leyes y principios que serán considerados válidos en el modelo que serán empleados, resultando estos factores, las invariantes para el dominio de la habilidad profesional esencial.

2.5.1 planificación didáctica

Planificar consiste en fijar las diversas partes de una acción determinada. Es una declaración previa o proyecto de lo que se piensa hacer, supone anticiparse de modo reflexivo al proceso educativo de un grupo concreto de alumnos.; su finalidad es evitar la improvisación de las tareas docentes.

Conceptualización y características

La planificación puede entenderse como un proyecto de acción inmediata que, encaja en el proyecto curricular, contextualiza y ordena las tareas escolares de un determinado grupo de alumnos, estableciendo objetivos, seleccionando contenidos, adecuando metodologías y verificando los procesos educativos (Gallegos,1997).

La didáctica es la ciencia de la educación que tiene como objeto la instrucción. Para Castillejo, J 1987, la instrucción supone tanto perfección intelectual como integración personal de la cultura.

La didáctica tiene como objeto el estudio de enseñanza aprendizaje y posee las características de un sistema teórico, porque en el participa un conjunto, de componentes internos que se relacionan entre sí; conceptos categorías, leyes, etc.

El proceso de enseñanza aprendizaje es donde se prepara a la persona para la vida. La didáctica está representada por el conjunto de técnicas y estrategias metodológicas que le explican al docente como realizar la acción de enseñar, por



lo cual se nutre con sentido práctico de las demás Ciencias de la Educación, afin de que dicha enseñanza sea más eficaz.⁴⁸

La planificación didáctica como planteamiento previo de una actividad en sus diversas fases y componentes, puede ser considerada en el ámbito de la escuela, como una acción que se desarrolla conjuntamente entre profesores y alumnos, para sistematizar y ordenar el trabajo escolar, en definitiva para planificar una acción educativa inmediata.

Toda planificación didáctica pretende adaptar el proyecto pedagógico de un centro a las características concretas de un grupo de alumnos, constituyendo, por tanto, un núcleo operativo básico en torno al cual se establecen las orientaciones organizativas y didácticas⁴⁹ de la acción docente en el aula.

Características de una planificación didáctica

- a) Coherencia: forma parte de un diseño planificador más amplio, en el que guarda relaciones mutuas de dependencia e información. Proyecto de centro y planificación de aula implica mutuamente un proceso educativo continuo.
- b) Contextualización: la planificación ha de tener como referente inmediato el contexto educativo al que se dirige, las características y peculiaridades del grupo – clase donde se pondrá en marcha.
- c) Utilidad: la planificación del aula busca una utilidad real y no superar, simplemente, una exigencia más.
- d) Realismo: la fase de diseño didáctico sigue otra de desarrollo y evaluación. por tanto lo que se planifique debe ser realizable.
- e) Colaboración: consiste en abandonar la cultura del individualismo para instalarnos en el marco de la cooperación y del trabajo compartido.

⁴⁸ Flor María PICADO Godínez, La didáctica: teoría y práctica en los procesos de enseñanza- aprendizaje

⁴⁹ Antonio Medina, Didáctica General pág. 8.



- f) **Flexibilidad:** la planificación didáctica está pensada para orientar la práctica educativa, no para condicionarla. Su carácter flexible permitirá que pueda ser ajustada a las exigencias de cada jornada.
- g) **Diversidad:** la planificación puede articularse alrededor de diferentes técnicas, que no necesariamente han de tener la estructura de la unidad didáctica. Las tareas del aula pueden organizarse en torno a proyectos de trabajo, centros de interés, tópicos, etc.

Planificación de los objetivos de enseñanza

Desde una perspectiva histórica, se puede identificar dos formas de concebir los objetivos educativos en el proceso didáctico: una, anterior a los años ochenta, deriva de los postulados conductistas; otra, posterior, surgida d los planteamientos cognitivos; si los modelos tecnológicos (Tecnicistas) son el resultado del primer enfoque, los modelos procesuales son la consecuencia del segundo.

Una síntesis de sus características principales se recoge en el siguiente cuadro comparativo

| MODELO EDUCATIVO | |
|--|--|
| Modelo tecnicista <ul style="list-style-type: none">▪ Basado, fundamentalmente, en el logro de unos objetivos.▪ Estos objetivos son formulados como conductas observables.▪ Se da mayor importancia a los resultados finales, es decir a l logro de los objetivos propuestos.▪ El proceso de aprendizaje tiene un valor relativo | Modelo procesual <ul style="list-style-type: none">▪ Basado en el proceso de enseñanza aprendizaje.▪ Se fundamenta en finalidades pedagógicas y en objetivos de desarrollo.▪ Estos objetivos son una guía para conseguir las finalidades, y se formulan como capacidades para construir el pensamiento.▪ Importa más el proceso que los resultados.▪ Aparece el componente de la investigación para mejorar el proceso. |



Los fines, objetivos educativos planteamiento actual las actividades o tareas escolares que caracterizan los procesos educativos tienen siempre un carácter intencional, es decir, persiguen una determinadas intenciones y responden a cierto propósitos. En efecto, la educación se encamina siempre, y en principio, hacia la formación integral de los alumnos, a través del desarrollo de la capacidad creativa, de la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, etc. cuya formulación se hace en clave de fines o intenciones de la educación. Toda enseñanza, incluye intencionalidades concretas, que derivan del ideal de persona que se quiere formar y del prototipo de ciudadano que se quiere construir. Estas intencionalidades o fines es lo que se denomina: objetivos educativos, los cuales admiten una doble lectura (Rodríguez y González, 1991, p.9)

- a) Proyectan el tipo de sociedad o persona que se deriva del sistema, como resultado final del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- b) Señalan, a la vez, aquellas metas o resultados que los alumnos deben alcanzar, de forma progresiva, a lo largo del proceso educativo.

Tareas del profesor en relación con los objetivos

El profesor como miembro de un equipo educativo, tiene encomendadas dos tareas principales, en relación con los objetivos educativos:⁵⁰

- 1- Realizar su selección y adecuación al contexto y
- 2- Efectuar su organización y secuencia. ambas tareas deben desarrollarse en el marco de los documentos curriculares de planificación educativa.

Los objetivos deben referirse a los procesos que permitan a los alumnos desarrollar unas capacidades y conseguir logros. Estos harán referencia aquello que se quiere conseguir, y que los alumnos deberán trabajar según su nivel de desarrollo de aprendizaje.

⁵⁰ Antonio Medina Rivilla, Didáctica General, pag167



Criterios para efectuar la selección de objetivos educativos (Rodríguez Diéguez, 1980 y 1994):

- 1- Validez: entendida como la relación que se establece entre los objetivos generales y específicos.
- 2- Significación: conocimientos significativos serán los que tengan las características de científicos y actualizados.

Adecuación: esto es, que los objetivos respondan a los intereses y de alumnos.

La planificación didáctica como proceso mental se refiere a todo aquello que el profesor realiza de manera previa, durante y al final del desarrollo de la clase para diseñar, seleccionar, e implementar determinadas actividades en el aula.

La planificación como producto del proceso se refiere al documento escrito es decir al formato, esquema o texto que se emplea para expresar la intencionalidad didáctica de la misma.

2.6.1 innovación educativa

Cualquier innovación introduce novedades que provocan cambios; esos cambios pueden ser drásticos (se deja de hacer las cosas como se hacían antes para hacerlas de otra forma) o progresivos (se hacen de forma parecida pero introduciendo alguna novedad); en cualquier caso el cambio siempre mejora lo cambiado; es decir, la innovación sirve para mejorar algo.⁵¹

La mejora puede ser reducir el esfuerzo; reducir el coste; aumentar la rapidez en obtener resultados; aumentar la calidad, satisfacer nuevas demandas, etc. Para que estas innovaciones tengan éxito el precio de introducirlas debe ser asequible para los usuarios de dichas innovaciones.

⁵¹ Correa de Molina Cecilia, Administración Estratégica y calidad integral en las instituciones educativas pag.166



Los cambios drásticos suelen llevar asociado un alto valor y únicamente se incorporan en situaciones límite o estratégicas; sin embargo los cambios progresivos suelen llevar asociado un bajo precio y son perfectamente asumibles.

Una forma de incorporar novedades que produzcan cambios progresivos consiste en incorporar nuevas tecnologías que han demostrado éxito en otros campos; en este sentido utilizar tecnologías de la información y las comunicaciones en distintos productos y servicios produce cambios que se consideran innovación, ya que mejoran el producto y el servicio y lo adaptan a nuevas demandas.

Llevando todo esto al proceso educativo y descartando que en un corto espacio de tiempo se produzca un cambio drástico; la innovación educativa introduciría novedades que mejorarían el proceso formativo; pero siempre con un costo posible lo cual podría producir esa innovación educativa. Actualmente, desde el punto de vista social, el éxito de un proceso formativo para un alumno (y sus padres) es aprobar la asignatura, a más nota más éxito.

Por tanto, la innovación debe permitir obtener la misma nota que se obtenía sin innovación pero empleando menos esfuerzo; o bien dedicando el mismo esfuerzo pero obteniendo más nota. Desde el punto de vista del profesor, la nota refleja la adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades de un alumno; por tanto la innovación para un profesor consistiría en que el alumno adquiriera conocimientos, habilidades y capacidades relacionados con la asignatura que imparte; y si además consigue que el alumno crea que es útil sería el éxito supremo.

Según parece, para conseguir todo eso hay un método que lo puede obtener denominado paradigma centrado en el aprendizaje (organización de los recursos pensando en el proceso de aprendizaje del alumno). La definición de innovación educativa, “novedad introducida en el proceso formativo que permite reducir el tiempo empleado por un alumno en aprobar una asignatura, a la vez que adquiere conocimientos, habilidades y capacidades a través de un paradigma basado en el aprendizaje, utilizando tecnologías de la información y las comunicaciones”.



La innovación educativa se lleva a cabo en las diferentes propuestas didácticas: cambios curriculares, prácticas de evaluación, utilización de tecnologías para la enseñanza, entre otras, y en el desarrollo de proyectos materializados por medio del trabajo colaborativo entre universidad y escuela. Se trata de experiencias que de manera clara y directa han problematizado algunos aspectos de la realidad educativa. Donde se reconocen experiencias que se constituyen como paradigmáticas para pensar acerca de estos temas. Las experiencias de las escuelas infantiles de Reggio Emilia (1995) aparecen como un lugar en el mundo en el cual la práctica docente es revalorizada, documentada, susceptible de ser comunicada y digna de despertar interés y atraer visitantes de distintos lugares del mundo. Por otro lado, Schauble y Glaser (1996) refieren a nuevos modos de mirar la educación dentro y más allá de las aulas, sin exigir monopolios ni disputarse públicos, y fundamentalmente a una concepción de la investigación universitaria y la práctica educativa que acerca mundos, lenguajes y prácticas distantes, en tensión, en conflicto o mutuamente ignoradas. Otras experiencias que proponen acelerar el proceso de aprendizaje de estudiantes en riesgo en una aproximación que incluye aprendizaje por descubrimiento, tutorías entre pares y aprendizaje cooperativo para detectar los impedimentos para encarar procesos de reforma que permiten recorrer el sistema educativo desde el nivel inicial hasta la universidad (1994).⁵²

Sancho y Hernández (1993) analizan las connotaciones sociales y políticas vinculadas al concepto de innovación desde los años 50. Entre ellas, señalan la definición de un informe de un seminario organizado por la OCDE (Oficina para la Cooperación y Desarrollo Europeo) en 1969. Se define una innovación como:

“La búsqueda de cambios, que de forma consciente y directa tiene como objetivo la mejora del sistema educativo

En este sentido, una innovación no es sólo algo nuevo, sino algo que mejora (Sancho y Hernández, op. cit.).

⁵² Correa de Molina Cecilia, Administración Estratégica y calidad integral en las instituciones educativas. Pág. 171



Como en toda actividad en la que están implicados valores sociales y culturales, la retórica en torno a la innovación educativa, la mejora de la calidad de enseñanza y, en general, los cambios en la educación escolar, no son neutrales. A pesar de esta evidencia, los modelos científicistas y tecnológicos utilizados desde los años cincuenta, como referencia y aval de las reformas e innovaciones educativas, han intentado reforzar la neutralidad y objetividad de las propuestas planteadas desde las instituciones con poder para propiciar reformas y cambios a gran escala (Sancho y Hernández, 1993). Un análisis de las experiencias nacionales e internacionales en materia de reforma e innovaciones en las prácticas de enseñanza universitarias, nos lleva a reconocer que ellas pueden implementarse sin que ocurra ningún cambio profundo, auténtico, rupturista o atado a prácticas democráticas.

Partimos de la idea de entender la innovación como novedad, pero al mismo tiempo como posibilitadora de reales transformaciones en las prácticas educativas (Lipsman, 1997). Muchas veces se ha pensado por ejemplo, que la introducción de nuevos artefactos tecnológicos en las clases, promovería por sí sola innovación en la enseñanza. Sin embargo, dicha inclusión no siempre implicó modificaciones importantes en las prácticas de la enseñanza, ni las investigaciones al respecto pudieron confirmar cambios cualitativos en los aprendizajes de los alumnos (Litwin, 1995).

A partir de los estudios de Rivas Navarro (2000), se reconoce que una innovación significa a la vez la acción de innovar y su resultado, siendo a la vez la innovación el contenido de esa acción.

“La innovación es la incorporación de algo nuevo dentro de una realidad ya existente, en cuya virtud ésta resulta modificada, El ingrediente de novedad que entraña la innovación es relativo, con referencia al sistema, institución, estructura o proceso educativo a que se incorpora

Desde su perspectiva, la innovación no es ni descubrimiento ni invención.



“El innovador es quien hace uso de la innovación, quién se sirve de ella para mejorar las estructuras o procesos de una determinada institución o sistema”

En ese sentido, la innovación implica introducción o incorporación de algo nuevo a una realidad preexistente, o la emergencia de algo nuevo del interior de una realidad preexistente.

Desde este marco nos ha interesado abordar distintas perspectivas de análisis referidas al estudio de la innovación en las prácticas de enseñanza en el marco de la educación superior, al mismo tiempo que develar concepciones y nuevas prácticas evaluativas rupturistas en contextos socio históricos particulares. En este sentido, es importante recuperar para el análisis aquellas prácticas, tal como se llevan a cabo en el seno de cada asignatura, lo que permite reconocer propuestas sólidas en sus fundamentos llevadas a cabo por los propios docentes. Se trata de la recuperación de experiencias de valor pedagógico, que se constituyen como paradigmáticas para pensar acerca de las prácticas de enseñanza innovadoras enmarcadas desde la perspectiva de la buena enseñanza.

La innovación en la educación es siempre polémica. En el mejor de los casos aparece cargada de fundamentos teóricos cuyo estudio permite descubrir un mundo de pensamientos y pasiones.⁵³ La innovación se enlaza de manera clara con una concepción que no busca representatividad sino pertinencia y se arriesga a construir conocimiento por medio del estudio de lo habitual y de lo no habitual con la mirada puesta en el aprendizaje genuino.

- ✓ Proyectos Complementarios (PC): Son los proyectos que buscan, a corto plazo, porque apoyan la mejora de los aprendizajes, son importantes porque contribuyen a dar respuestas a problemas concretos del centro educativo, Además permiten apoyar los acuerdos del PCC y PG.

- ✓ Plan Escolar Anual (PEA): es útil porque permite a la comunidad educativa llevar a la práctica los objetivos específicos y las actividades que se ha propuesto realizar,

⁵³ Yzaguirre Peralta, Laura Elena, Mitos y Realidades de ISO 9001-2000 en organizaciones educativas



haciendo un mejor uso y gestión de los recursos. Durante el mes de octubre se evalúa y se elabora el Plan Escolar Anual, para ser aprobado en el mes de noviembre y presentado a la comunidad educativa al inicio del año escolar.

2.7.1 Sistemas de Gestión de Calidad

Para lograr una mejor administración y organización institucional; así como también alcanzar una educación de calidad se sugieren dos modelos de calidad. La administración académica plantea liderazgo para adoptar a decisiones dependientes que generen calidad educativa; Tradicionalmente la calidad se ha concebido como el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencias.⁵⁴

Sin embargo, en la actualidad la calidad abarca todas las formas a través de las cuales una institución o compañía satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes, empleados, entidades relacionadas financieramente y de toda la sociedad en general⁵⁵ La calidad es el aspecto de vital importancia que ha tomado auge en las empresas e instituciones educativas a nivel mundial, generalizándose como pilar de gestión, donde el liderazgo es para las instituciones que han logrado dominar con gran éxito este factor⁵⁶

La aplicación de la calidad en las diferentes áreas de la empresa ha requerido que las actividades desarrollen mediante procesos sistemáticos que garanticen mantener y mejorar continuamente los productos o servicios ofrecidos. Es por ello, que han surgido diferentes "Sistemas de Gestión de Calidad", que puedan contribuir a la gestiones administrativas. Los Sistemas de Gestión de Calidad, Es el conjunto de métodos de control, ejercidos sobre todas las actividades que afectan a la consecución de la calidad y de este modo a la satisfacción del cliente, el cual incluye la definición de objetivos, estructura de la organización, responsabilidades definidas, procesos, procedimientos, formación y normas de actuación.

54

Proyecto Educativo Institucional en camino hacia la Calidad Educativa 2002 Ministerio de Educación Pág. 60, 62

⁵⁵Guzmán Chinchilla Marivel Aracely, Diseño de un sistema de gestión de calidad para la función académica

⁵⁶Ibíd. Pág. 70.



Estos sistemas han evolucionado y cobrado especial importancia a nivel mundial: los más notables son los desarrollados por Japón denominado modelo "Deming". Estados Unidos "Malcolm Baldrige" y Europa el modelo de la "Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)", a través del establecimiento de criterios específicos de evaluación de la calidad, así como los procesos administrativos más eficaces siempre suele ser Japón cuba y estados unidos por su alto nivel educativo adoptados por la aplicación de las normas ISO 9000. Dichos criterios además son los que se toman en consideración para el otorgamiento de los premios a la calidad instituido en cada uno de los países anteriormente mencionados, siendo por ello que las diferentes empresas los adoptan como una guía para implantar su sistema de gestión de calidad. Entre algunos están:

A. Modelo Deming

El modelo japonés denominado "Deming" conjunta estrategias de calidad total, las cuales son adoptadas como herramientas de gestión, donde el objetivo es la satisfacción del cliente. El modelo representa una mezcla de principios filosóficos, mecanismos de gestión y técnicas operativas. Con el auge e importancia que brindaron las empresas japonesas a la calidad, ganaron el liderazgo en el mercado mundial por la calidad de los productos ofrecidos, que les fueron dando prestigio gradualmente, impactando a las empresas norteamericanas que aún no habían tomado la calidad como un factor determinante en su administración ⁵⁷

a) Modelo de elementos organizacionales

Este elemento fue desarrollado inicialmente por su autor, Roger Kaufman, como un marco de referencia para la determinación de necesidades y planeamiento dentro de una organización para la determinación de necesidades. Se considera como un modelo con un referente Externo, de lo cual es autosuficiencia de las personas en el mundo de hoy y el de mañana. De acuerdo a lo anterior, Kaufman considera a los Outcomes como el impacto que una organización de intervención, como las instituciones educacionales, tienen en la sociedad y en sus miembros. Los Outcomes sirven como base para la determinación de los resultados externos esperados

⁵⁷Ibíd. Pág. 70.



de una organización, así como también, sirven de criterios para evaluar la efectividad de tal organización ⁵⁸

Este elemento cuenta con cinco elementos que pueden ser usados para plantear y evaluar una organización y programa de cualquier índole.

- ❖ Los OUTCOMES: Constituyen los resultados de una organización o instituciones que tienen un impacto significativo en la sociedad y sus miembros. Además constituyen los criterios básicos, globales y esenciales, sobre los cuales comienza el planteamiento, una implementación, e impacto en la sociedad.
- ❖ Los OUTPUTS: Constituye los resultados que una organización entrega a la sociedad, como consecuencia de una sucesión de PRODUCTS.
- ❖ Los PRODUCTS: Constituyen las acciones específicas que pretenden producir los Productos, son los medios para lograr los fines u resultados propuestos.
- ❖ Los PROCESSES: Constituye las acciones específicas que pretenden producir los Productos, son los medios para lograr los fines y resultados propuestos.
- ❖ Los INPUTS: (Necesidades) Constituyen los ingredientes y los elementos de partida para desarrollar los PROCESSES dentro de una organización.
- ❖ Kufman, en su modelo caracteriza a los Inputs y los Proceses como esfuerzos internos desarrollados por una organización y los Productos y los Outcomes como resultados internos y externos a la organización. Por lo tanto se presentan las ventajas y desventajas del modelo de elementos organizacionales, en el esquema N°7

B) Modelo EFQM

Europa decidió recorrer el camino de la calidad total en unión, muestra de ello es que en 1988 se creó la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM=European Foundation for Quality Management) a instancias de 14 compañías líderes de Europa. El modelo de la EFQM es una extrapolación de lo mejor de la experiencia de Japón y Estados Unidos.

El sistema de gestión bajo el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad tiene su filosofía en la calidad total, lo cual permite que los criterios empleados abarquen a toda la organización en sus diferentes facetas, desde la formulación de objetivos, políticas y

⁵⁸Ibid. Pág. 70.



estrategias, hasta la evaluación de los resultados.⁵⁹

ESQUEMA N°7. ELEMENTOS

VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL MODELO DE ORGANIZACIONALES



Fuente: Elaboración Propia, Noviembre 2012

2.2.7 Modelo EFQM (European Foundation For Quality management) de Excelencia

Este es un modelo normativo muy importante cuyo concepto fundamental es la auto evaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Para comprender mejor el modelo se dice que “Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y,

59

Folleto de Evaluación de Sistemas Educativos; Modelo de Elementos Organizacionales, 1-4.



en su caso, modificar”⁶⁰. El objetivo de modelo EFQM de excelencia es ayudar a las organizaciones empresariales o de otros tipos a conocerse mejor, y en consecuencia, a mejorar su funcionamiento por tal razón decimos que la utilización sistémica y periódica del modelo por parte del equipo directivo permite a este el establecimiento y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. La misión de la EFQM es mejorar la posición competitiva de las compañías líderes en el mercado mundial, formando parte de esta proyección las instituciones de educación superior, que han comprendido que la única forma de ser competitivos es a través de la excelente formación de capital humano, que es el factor determinante en las diferentes empresas, compañías e instituciones a nivel mundial.⁶¹

Su aplicación se basa en dos factores muy importantes que son:

- a) La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- b) La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

Así mismo este modelo consta de dos partes que son:

- c) Un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.
- d) Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

El proceso de autoevaluación de la EFQM toma en consideración nueve criterios, que se dividen en dos agrupaciones:

- ❖ El primero constituido por cinco criterios agentes que describen como se consiguen los resultados, estos son: Liderazgo, Gestión del Personal, Políticas y Estrategias, Recursos y Procesos.
- ❖ El segundo lo conforman cuatro criterios de resultados, que son: La Satisfacción del Personal., Satisfacción del Cliente, Impacto en la Sociedad y Resultados del

⁶⁰Ibíd. Pag.72

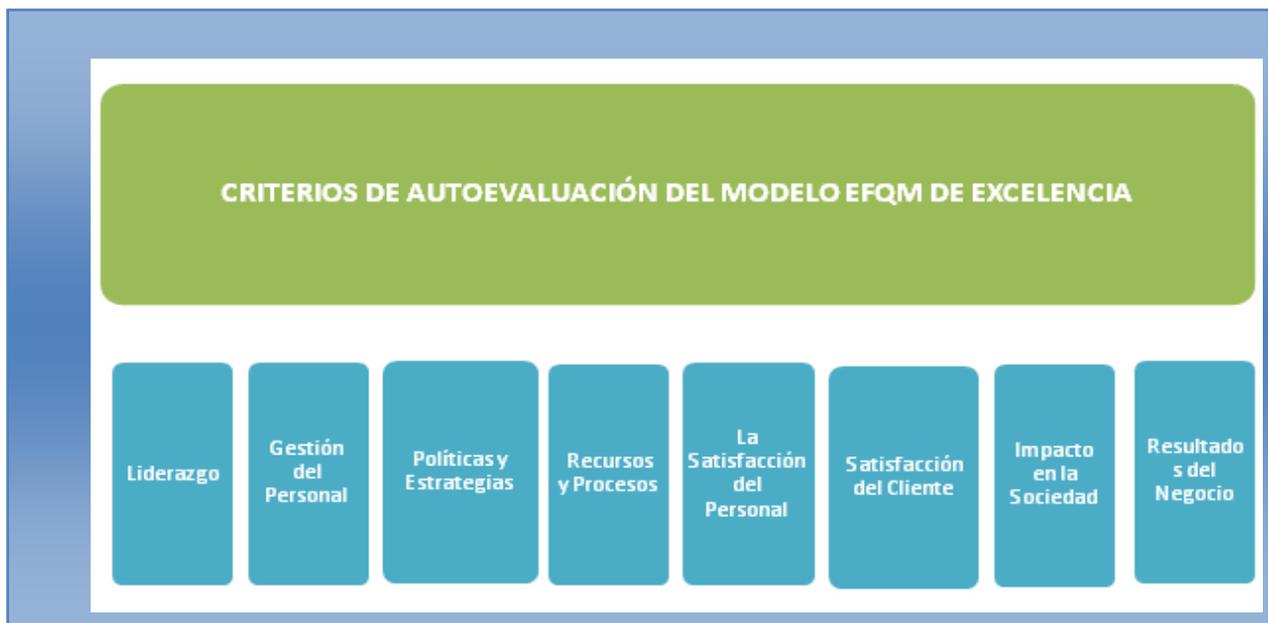
⁶¹http://: www. Modelo EFQM y mejora de la gestión.



Negocio.⁶² Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada “Lógica de Reder”. Todas las reglas, criterios y sub – criterios están Inter. Relacionados entre sí para que el modelo funcione de una mejor forma y los fines a alcanzar tengan mayor resultado. Por tal motivo, una herramienta básica para conseguir estos fines es la auto evaluación o autodiagnóstico: Un examen global, sistémico y regular de las actividades y resultados de una organización usando el modelo como guía.

ESQUEMA N°8

CRITERIOS DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA



Fuente: Elaboración Propia, Noviembre 2012.

Es importante destacar que este modelo fue enunciado por la EFQM en 1991, bajo el patrocinio de la Comisión Europea. La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), fue creada en 1988, por los presidentes de 14 importantes compañías Europeas, bajo la auspicio de la Comisión Europea.

⁶²Ibíd. Pág. 151.



2.2.8 La organización

EL CARÁCTER SIMBÓLICO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Tradicionalmente se considera que la estructura de la organización está determinada por las metas, la tecnología y el ambiente organizativo y que sirve para coordinar el trabajo en la organización.

Sin embargo, desde la perspectiva simbólica se argumenta que en organizaciones tales como la escuela la estructura no tiene mucho que ver con la actividad instructiva.

Así diferentes autores (Meyer y Rowan, 1983) han señalado que existen una desarticulación entre la estructura formal de la escuela y la actividad educativa desarrollada en ella la estructura según estos autores, no existe para coordinar el trabajo educativo, sino como un símbolo, como un modo de someter el proceso educativo a un conjunto de categorías institucionales socialmente estandarizadas (Gonzalez, 1987).⁶³

La escuela debe responder a valores prevalentes a la sociedad tales como:

- a) Disponer de profesores con credenciales adecuadas es decir según su especialidad,
- b) Desarrollar en el aula un currículo que viene definido a nivel estatal, y del que la escuela no puede prescindir;
- c) Enseñar a alumnos que están diferenciados por niveles, cursos, habilidades específicas, etc.
- d) Desarrollar la enseñanza en edificios y aulas que se adecuen a determinadas normas establecidas.

⁶³ Quintina Martin, Moreno Cerrillo, organizaciones Educativas, pág. 112



En la medida que la escuela responda a estos requerimientos institucionales institucionales, es decir mantenga la estructura establecida, garantizara su supervivencia, estar legitimada como escuela.⁶⁴

EL CARÁCTER SIMBOLICO DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS

Los procesos organizativos son los procedimientos básicos utilizados en las organizaciones para realizar el trabajo. Así en cualquier escuela existen procesos de planificación, toma de decisión, cambio, liderazgo, evaluación.

Donde es evidente que las personas en la organización emplean mucho tiempo en estos procesos, y lo justifican aludiendo a la productividad y resultado de los mismos. los planes en la organización, señalan March y Olsen (1976, p.195) pueden servir a varios propósitos no estrictamente técnico- racionales: servir de símbolos, ya que son un modo de mostrar que se sabe lo que se está haciendo y adonde se va.

La organización, desde la perspectiva política, es considerada como una coalición en la que conviven individuos y grupos con intereses distintos, al respecto, Bacharach (1981,p.23) dice: las organizaciones deberían ser vistas como sistemas políticos, internamente y en sus relaciones externas; los participantes organizativos deberían ser concebidos como actores políticos con sus propias necesidades, objetivos y estrategias para lograra esos objetivos; en las organizaciones surgen coaliciones de actores que identifican objetivos colectivos e idean estrategias para lograra sus objetivos, y sus acciones están constreñidas por las estructuras, tecnología e ideologías.⁶⁵

Lo anterior denota con claridad una visión de la organización como entidad política, que en algún modo comparten todos aquellos interesados en analizar las organizaciones desde una óptica política.

⁶⁴ Ibid.113

⁶⁵ Ibid.114



Las metas organizativas; se establece a través de un proceso de negociación entre los miembros de las coaliciones dominantes. Cada grupo o individuo tratará de ejercer alguna influencia en la determinación de las metas.⁶⁶

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Desde una concepción de Pfeffer (1978) manifiesta el resultado de un proceso la estructura es el resultado de un proceso mediador donde las decisiones emergen en función de los criterios que la organización busque satisfacer. Las estructuras organizativas pueden ser vistas como el resultado de una lucha por el control y la influencia que ocurre dentro de la organización. En definitiva, la cuestión de cómo diseñar organizaciones para maximizar su eficacia, habrá de dejar paso, a la cuestión de que preferencias o intereses van a ser satisfechos por la organización.

LA TOMA DE DECISION EN LA ORGANIZACION

El proceso de toma de decisión en la organización cobra una particular importancia en la perspectiva política ya que constituye una faceta clave a la hora de conocer la dinámica existente dentro de la organización. En este sentido Bacharach (1981) señala: las decisiones son el área en la que se distribuyen los recursos y a través de los cuales los individuos y grupos son capaces de lograr representación, aumentando la probabilidad de alcanzar sus objetivos.

La situación de toma de decisión es compleja ya que los individuos y grupos pueden pretender maximizar sus metas o intereses específicos más que los de la organización; al tiempo pueden existir diferentes definiciones de la situación de decisión por parte de los diversos individuos ya que cada uno puede percibir de modo distinto cuestiones tales como: quien tiene la autoridad formal, quien puede ejercer influencia, quien debería tener autoridad para tomar una decisión concreta; todo ello afecta, de algún modo, a las estrategias y tácticas utilizadas. En definitiva, la situación de decisión supone una movilización de poder, para

⁶⁶ *Ibíd.* 116



bloqueara o favorecer el logro de una tarea concreta, particularmente cuando se decida sobre cuestiones que no son rutinarias o puramente administrativas.

A la luz de este planteamiento, se cuestiona la visión racional de la toma de decisiones como un proceso lineal de resolución de problemas y se proponen modelos diferentes. Baldrige (1983) señala que el modelo racional no puede dar cuenta de una realidad organizativa donde la participación es fluida, el conflicto es normal, la fragmentación de grupos de interés es clara a los grupos externos ejercen una influencia importante. Este autor señala que la toma de decisión en las escuelas se caracteriza por lo siguiente:

- 1- Fuerzas políticas poderosas. grupos de interés, funcionarios burócratas, individuos influyentes dan lugar a que un tema determinado surja de la nada, de los problemas cotidianos, y ciertos, indicios de atención fuerzan a la comunidad educativa a considera el problema.
- 2- Hay una lucha en relación con la localización de la decisión en una persona o grupo particular, ya que ello determinara el resultado.
- 3- Las decisiones generalmente están preformadas en gran medida por el tiempo disponible para tomar la decisión; no todas las opciones están abiertas y las alternativas están limitadas por conflictos anteriores.
- 4- Es más probable que tales contiendas políticas ocurran en el caso de decisiones críticas más que en el de decisiones rutinarias.
- 5- Se desarrolla una red compleja de decisiones para recoger la información y dar cabida a la experiencia necesaria.
- 6- Durante el proceso de decisión es probable que se mantenga la controversia política y con frecuencia son necesarios compromisos y negociaciones para que se tome una decisión.

La estructura organizativa en los centros

El dinamismo educativo que caracteriza a la sociedad actual incide en las organizaciones escolares y exige por lo menos una revisión de los ámbitos conceptuales que las definen tanto como organizaciones genéricamente como en



su especificidad. Esta revisión debe abarcar el conjunto de componentes que las caracterizan (objetivos, estructuras y sistema racional, según Gairin, 1987).

El concepto de estructura organizacional se ha presentado varias veces en algo abstracto e intangible pero real que afecta a todos los miembros de la organización (Kast y Rosenzweig, 1981)

la estructura organizacional puede caracterizarse como el patrón de relaciones duraderas establecido entre los componentes de una organización. Por una parte, se referencia a un conjunto de partes o elementos distribuidos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Por otra parte, se caracteriza la estructura bajo un criterio de cierta permanencia.

La estructura imprime carácter de estabilidad a las organizaciones y, por tanto, es garantía de permanencia.

Los problemas organizativos también existen, por tanto, en la estructura y radican fundamentalmente en conseguir una adecuada relación entre las diferentes partes.

Considerar la estructura supone, por último, no olvidar el sentido instrumental que tiene con respecto a los objetivos y al que se refiere Zerilli cuando señala que es: “el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidas, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos” (1978: 174).

La relación de objetivos-estructuras no puede calificarse de directa y mimética. Si bien a menudo la estructura responde a los planteamientos definidos en los objetivos, no podemos decir que solo por los objetivos puedan predecirse la estructura de una organización. Aunque bajo un proceso lógico el diseño de la estructura debe ser coherente con los objetivos, no siempre es panificable. En muchas ocasiones las organizaciones se generan a a partir de grupos pequeños que van definiendo paulatinamente procesos estructurales a los que no son ajenos situaciones, circunstanciales que con preferencia juegan un papel más importante que la propia planificación.

La estructura no solo tiene interés por su carácter instrumental respecto a los objetivo, sino también por la influencia que tienen en el comportamiento y actitudes de los miembros de la organización Berger y Cumming, 1979 consideran



que las organizaciones con personal profesional favorece las actitudes positivas, el rendimiento y la comunicación verbal en aspectos relacionados con el propio trabajo. También apuntan al mayor nivel de satisfacción y eficacia de las organizaciones.

DIMENSIONES ESTRUCTURALES BÁSICAS EN LAS ORGANIZACIONES

La definición estructural de una organización supone la adopción de un conjunto de decisiones que se caracterizan de básicas, contextuales y operativas en función del carácter esencial, particular o aplicativo que se informe. Las variables básicas determinan la orientación sustancial que ha de tener la organización y fundamentan, a su vez, la estructura que se define.⁶⁷

- a) La división del trabajo, entendida como la distribución de una tarea en sub tareas y su asignación a personas, ha sido valorada como positiva desde Adam Smith y Max Weber. Gracias a ella se facilita el que un trabajador pueda dominar una tarea en un tiempo más corto y se favorece la intercambiabilidad del trabajo humano, con las consecuencias positivas que de ello derivan para la eficiencia organizacional. Los problemas de coordinación y segmentación funcional que se producen son considerados pequeños inconvenientes frente a las ventajas que tal planteamiento conlleva.

La división del trabajo puede adoptar en la práctica diferentes perspectivas íntimamente relacionadas. Así, la consideración de la organización vertical, horizontal o staff en las organizaciones es el resultado de aplicar el principio de división del trabajo a la distribución de poder (niveles de autoridad y responsabilidad existentes), a la repartición de las funciones específicas de la institución y al nivel de especialización considerado.

1- La organización vertical:

Afecta el estudio de la autoridad (conceptualización, direccionalidad) de abajo hacia arriba y al revés, límites y problemáticas de su ejercicio; y con

⁶⁷ Ibíd. 148- 149



igual interés se plantea el proceso de participación o intervención que han de tener los diferentes órganos de un determinado nivel de las decisiones, responsabilidad y autoridad de los órganos de los que dependan.

2- La organización horizontal: para Gómez Dacal (1980) a la distribución de funciones entre los miembros de la organización, se trata de una diferenciación horizontal en función de las personas existentes y de su grado de especialización para la ejecución de una tarea general. la departamentalización o la agrupación de unidades/ personas en relación a la similitud de las funciones que ejercen por ejemplo, en el campo educativo ejercer docencia en el mismo ciclo y / o en la misma materia es algo que se realiza en función de gestión académica.

Como señala Terry y Franklin “La organización es un sistema de partes integradas, y dar un énfasis indebido a cualquier parte funcional a costa de toda la organización crea islas organizacionales, dando como resultado la ineficacia y significativos problemas de comportamiento” (1986).

DIMENSIONES ESTRUCTURALES OPERATIVAS EN LAS ORGANIZACIONES.

El diseño estructural de las organizaciones, mas allá de la toma de decisiones respecto a los procesos que se han delimitado como básicos y de la consideración de los intervinientes, exige la concreción de actuaciones; donde el establecimiento de la estructura organizativa para conseguirlos objetivos de una organización no debe ser flexible en su funcionamiento para que, en cada momento, pueda adaptarse a las nuevas necesidades; la delimitación de esa estructura básica y con cierto carácter de permanencia según el planteamiento Weberiano es:

- a) Delimitación de funciones en la institución.
- b) Definición de puestos y competencias.
- c) Jerarquización de los puestos.
- d) Establecimiento de normas reguladoras de relación entre puestos.



- e) Regulación normativa del funcionamiento organizativo.
- f) Selección de personal de acuerdo a la competencia técnica y a las relaciones contractuales establecidas para cada puesto.

NIVELES ESTRUCTURALES EN LA ORGANIZACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

La especificidad de las organizaciones escolares, a la que no es ajena su dependencia de los contextos socio- culturales; sea la escuela clasificada como una organización para el mantenimiento de pautas (Parson), de adaptación (Catz y Kahn) de servicio social (Blau y Scott) o como grupo pequeño de producción.⁶⁸

- a) Las funciones que se le asignan son variadas, complejas y no siempre delimitadas en sus objetivos y medios.
- b) Los colectivos de personas que incluyen (padres, profesores, alumnos, titular de la institución son también variados en sus configuraciones y objetivos.
- c) Gran parte de sus miembros no han sido seleccionados previamente, tiene la obligación de asistir y suelen carecer de identidad colectiva.

La deseada relación estrecha de las instituciones con el medio ambiente es también un factor añadido de complejidad (Daft y Bradshaw 1980) y de gran incidencia en los procesos de cambio y evolución institucional.

La escuela como organización:

La escuela como una organización, se asume como una unidad en la cual se administra, se planea y gestiona la innovación educativa aparte de varias experiencias en donde se hace énfasis en que la clave para elevar la calidad de la educación no está en la mejoría de los insumos del sistema educativo (maestros, programas, libros, materiales etc.) sino en la capacidad de organización de la escuela y el empeño que muestran para orientar responsablemente sus tareas al propósito fundamental de que todos los estudiantes aprendan, adquieran una

⁶⁸ Ibíd. 150



formación integral y contribuyan de manera positiva y propositiva como ciudadanos.

La interrelación académica entre los niveles educativos había sido una cuestión de calidad poco abordada. Por los diferentes programas y proyectos emprendidos, pero es de gran relevancia, ya que los resultados son importantes para determinar si lo abordado académicamente por un nivel es pertinente para el siguiente y si cuenta con una secuencia de criterios de formación para el estudiante (curricular, docentes, organización escolar, métodos pedagógicos etc.)

Hoy en día, la dinámica social entendida como movimientos en la estructura familia es, económicas, y culturales, la escuela cree aun en la familia donde el padre es el proveedor y la madre es quien zurce calcetines y plancha camisas, y por la tarde fungiendo como maestra particular de sus hijos sentada en la mesa orientándole sobre la tarea, o quizá sobre lo que el docente ha dejado como tarea, lo que no pudieron ver a profundidad en el aula.

Por tanto una educación de calidad es aquella que ofrece al estudiante un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente convenientemente preparado, buenos materiales de estudio de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc. Poniendo en primer plano los medios empleados en la acción educativa.

También se advierte que la insuficiente calidad es resultado de factores como: falta de recursos y escasa evaluación.

Además se añade, que se requiere mejorara la infraestructura, adecuar las condiciones de trabajo y transformar la gestión.

La evaluación como aspecto vinculado a la calidad educativa.

La evaluación es un importante factos de calidad para un sistema que ha planeado como meta la calidad de la educación que ofrece, y es necesario que se establezcan mecanismos de evaluación en su conjunto para analizar los



aprendizajes de los estudiantes.⁶⁹ Los procesos educativos, el currículo, los profesores y las escuelas.

FUNCIONES DEL PROFESOR Y ESTRUCTURAS QUE POSIBILITAN SU EJERCICIO

La institución escolar busca realizar un conjunto de finalidades para lo cual estructura la realidad y asigna funciones a órganos y personas. El profesorado realiza diferentes funciones consideradas desde tres puntos de vista:

- a) Instrucción: el profesor transmite información o guía, motiva y orienta al alumno en su adquisición, constituyéndose así en un elemento esencial del proceso de enseñanza- aprendizaje.
- b) Formación: independientemente de las implicaciones formativas que en si misma encierra todo proceso instructivo, es evidente que el profesor incide en la formación de escala de valores, en la generación de actitudes o en otros aspectos relacionados con la personalidad del alumno.
- c) Gestión: el profesor como miembro de una organización queda sometido a un conjunto de obligaciones respecto a ella y que no pueden calificarse de estrictamente educativas. Serian las funciones de carácter administrativo (rellenar boletines de calificaciones, comunicar ausencias de alumnos, inventariar material)

En la actuación del profesor esta implícita la conciencia profesional donde por exigencia del sistema, se reúne y organizan para intercambiar puntos de vista sobre su actuación.

LAS CARACTERISTICAS BÁSICAS DE LA ESCUELA: INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN Y ORGANIGRAMA.

⁶⁹ Yzaguirre Peralta, Laura Elena. Mitos y realidades de iso 9001-2000 en organizaciones educativas pag.10, 11, 51, 52,55



“Las organizaciones presentan en el curso de su historia unas características estructurales y funcionales específicas, determinadas por la existencia de los objetivos (explícitos o implícitos), de un organigrama (formal y oculto) , así como por la naturaleza de un producto que cualifica a cada organización particular. Cualquier organización está igualmente definida por la calidad y la cantidad de los recursos de los que (dispone, por el flujo de informaciones racionales y meta racionales (como creencia, tradiciones, mitos, ideologías etc.)

A partir de esta idea se establecen características generales que poseen las escuelas como organizaciones:

- 1- Existe un claro doble nivel (bidimensionalidad) en las instituciones y las organizaciones:
 - a) el aspecto formal, estructural y en cierta manera prescriptivo (surgido por una exigencia externa de tipo legal o estatuario) de la organización que se puede denominar organigrama (con frecuencia viene expresado en términos gráficos señalando un vértice y el escalonamiento jerarquizado de las diferentes instancias o niveles).
 - b) El aspecto dinámico, vivo, real, histórico de esa organización que está caracterizado por los juegos racionales y que habría de entender tanto en terminados de relación personal como en término de distribución del poder, y tanto en términos de dinámica interna como de relación con el exterior.

Los centros escolares se diferencian entre ellos no solo en función de sus diversas características físicas y estructurales, sino también en base a algo mucho mas intangible y desestructurado, mas difícil de percibir y analizar que es su clima escolar.

El organigrama de una institución u organización refleja dos aspectos comunes a todas ellas: la existencia de una estructura y el hecho de que tal estructura es jerárquica (ambas a su vez como ha señalado Bertanlafy, 1976, características de todo sistema)



Las instituciones poseen una estructura jerárquica cuyo grado de formalización dependerá de las características de la institución y del proceso evolutivo seguido por lo general, cuanto más se estabiliza una institución más se va fijando su estructura interna)⁷⁰ como ha señalado Buckley (1976) cualquier conjunto organizado de personas implica que existen vínculos que operan entre tales elementos de modo tal que acaban prevaleciendo entre ellos ciertas relaciones y no otras.

La cultura de la organización

El termino cultura va adquiriendo un notable protagonismo en las distintas referencias a la organización de las instituciones. La cual abarca aspectos tales como:

Las normas, valores, prejuicios predisposiciones componentes racionales e irracionales de y en torno a los centros, situaciones de conflicto, modalidades de distribución del poder, creencia en torno a los componentes culturales y didácticos de la enseñanza etc.

Hay tres aspectos que el concepto de cultura permite destacar en las instituciones:

- a) La existencia de una estructura de concepciones, símbolos y lemas que constituyen la identidad de la institución
- b) La existencia de unas redes de perspectivas y juegos relacionales que dan pie a procesos de conflicto y a cambios institucionales.
- c) La existencia de un conjunto de asunciones de tipo profesional que acaban configurando un modelo de actuación típico de las instituciones escolares.

La dirección de una organización se vislumbra la relevancia de considerar las necesidades sociales y las del mercado laboral como algo imperante para transmitir, fomentar en los seres educandos además de los conocimientos

⁷⁰ Ibíd. 177



necesarios : la convivencia, los valores, la inteligencia emocional y la asertividad, así como la educación cívica entre otros aspectos.

Para dar una dirección a la organización bastante útil que aunque su aplicación y desarrollo no garantiza en si la calidad de la educación de tal o cual organización; aunque si ayuda a direccionar las actividades encaminadas hacia esta.⁷¹

El cual al desarrollarlo se convierte en un sistema de gestión de la calidad, el cual permite desarrollar un circulo de mejora continua que tienen un punto de partida con unos datos que reflejan, la misión, la visión y objetivos de la organización y hacia donde debe mejorar, haciendo explícitos los puntos fuertes y los puntos débiles que deberá atacar.

Por lo tanto es importante destacar que las organizaciones se componen de seres humanos que contribuyen al desarrollo organizacional que se compone de varios aspectos:

- Liderazgo
- Valores
- Actitudes
- Relaciones
- Cultura.

Donde es conveniente que estos aspectos se evalúen de manera constante mediante un diagnostico de clima organizacional, además de destacar la importancia que tiene el ser humano como parte de un organización se evidencia que es sumamente importante el establecimiento de un sistema de gestión de calidad.

Modelos de organización

Para Gairin (1990), la elección de un modelo específico de organización escolar va a repercutir directamente y realmente en la práctica, y los resultados educativos

⁷¹ Antonio Medina Rivilla, Didáctica General, Pág. 125



que llaguen a ser alcanzados, su elección es una cuestión a la que se debe prestar mucha atención.

Para entender de mejor manera lo anteriormente mencionado de presenta en el siguiente cuadro.

Respecto a la gestión económica del centro, su utilización pueden ser de gran ayuda para el control de los materiales didácticos, sean impresos, informativos o audiovisuales, de los que dispone el centro

La empresa educativa se puede entender como la capacidad estructural que tiene una institución educativa para generar servicios de alto nivel de calidad en comparación con el tipo de servicios que otras instituciones en el radio de influencia, el nivel de competitividad de una institución educativa se define por su intrínseca manera de ser dentro de un determinado contexto socio económico y cultural. Entre los parámetros de competitividad están los siguientes:

Empresa líder: cuando domina un vasto sector del mercado por su capacidad de innovación, superior al nivel medio expresado por la competencia.⁷²

Empresa competitiva: es aquella que mantiene sus parámetros básicos (administrativos y académicos), por arriba del nivel medio de las otras.

Empresa educativa en crisis: cuando sufre una insuficiencia coyuntural de capacidad competitiva en relación a las otras de sus mismas características.

Gerencia estratégica institucional

Solo es posible entender la institución educativa en el contexto global de la sociedad y por lo tanto, su misión debe estar relacionada con la de la sociedad que responda a las necesidades locales y aun internacionales de integrar de forma dialéctica lo universal y lo particular, de servir a la comunidad pero también

⁷² Correa de Molina Cecilia, Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas, pag.167, 169.



servirse de ella, de hacer compatible la unidad y la diversidad de saber ser y de saber hacer. Es por eso que el papel de la institución educativa ante la sociedad requiere de ella, no solo nuevas actitudes y valores, nuevos compromisos y relaciones, nuevas prácticas de cooperación y de servicios; exige igualmente, nuevas estructuras administrativas y académicas, nuevas didácticas de enseñanza – aprendizaje nuevos enfoques curriculares, en definitiva una institución que cambie ella misma, que no se adapte pasivamente a las exigencias de los nuevos escenarios. Druker sigue planteando que es necesario convertir en metas el propósito y la misión de una empresa, de no ser así podría quedar en el plano de las buenas intenciones que nunca se realizaran.⁷³.

El cambio es un componente dinámico capaz de anticiparse a realidades futuras, mientras que la evolución es un proceso adaptativo natural a una realidad existente, cambiar una institución educativa no es sinónimo de romper con todo lo existente ni adoptar en forma compulsiva innovaciones o modales semejantes ya que una estrategia modernizadora puede producir resultados negativos.

PLANIFICACION DIDACTICA

ESTRUCTURA Y PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DIDACTICO

La planificación didáctica

Planificar consiste en fijar las diversas partes o elementos de una acción determinada. Es una declaración previa o proyecto de lo que se piensa hacer, supone anticiparse de modo reflexivos al proceso educativo de un grupo concreto de alumnos. La palabra programación sugiere un mayor detalle de lo que se planea o planifica. Su finalidades evitar la improvisación de la tarea docente.

La planificación de aula puede entenderse como un proyecto de acción inmediata que, esta intrínseca en el proyecto curricular, contextualiza y ordena las tareas escolares de un determinado grupo de alumnos, estableciendo objetivos

⁷³ Julio cabero, tecnología educativa pag.75, 76,78, 80



seleccionando contenidos, adecuando metodologías y verificando los procesos educativos (Gallegos, 1997). La programación como planteamiento previo de una actividad en sus diversas fases y componente, puede ser considerada, en el ámbito de la escuela como una acción que se desarrolla conjuntamente entre profesores y alumnos, para sistematizar y ordenar el trabajo escolar, en definitiva, para planificar una acción educativa inmediata. Pretende adaptara al proyecto pedagógico de un centro a las características concretas de un grupo de alumnos, constituyendo, por tanto un núcleo operativo básico en torno al cual se establecen las orientaciones organizativas y didácticas de la acción docente en el aula.

Sus características son las siguientes:

Componentes básicos:

Dentro de la planificación didáctica se incluye una serie de elementos esenciales: los objetivos, los contenidos, la metodología (actividades), los recursos didácticos y la evaluación.

Los objetivos: constituyen el para qué de la planificación didáctica. Tiene un contexto referencial claro; los objetivos generales de la etapa, no son ni directa ni inequívocamente evaluables. Y aun más precisos son los objetivos didácticos, los cuales señalan los aprendizajes concretos que los alumnos han de conseguir.

Los contenidos

Estos, que hacen referencia al que enseñar, son el conjunto de informaciones, datos, sucesos, conceptos, procedimientos, normas etc. Que se enseñan y se pretenden lograrlo en el proceso educativo el desarrollo de las capacidades pasa por trabajar los distintos tipos de contenido. Dichos contenidos serán tanto más adecuados y funcionales cuanto mejor contribuyan a alcanzar los objetivos propuestos. Estos objetivos deben recibir un tratamiento integrado en cada programación, que se estructuran a su vez en bloques temáticos.

La metodología



Las decisiones metodológicas representan “El como enseñar”. La metodología es el camino por medio del cual se pretenden conseguir los objetivos previstos. Incluye pues las actividades, las tareas, o actuaciones de toda índole que los alumnos deben realizar para llegar a alcanzar los objetivos previstos y dominar los contenidos seleccionados. Es importante disponer de un amplio repertorio de actividades para poder atender sin dificultades añadidas el estilo y ritmo de aprendizaje de cada alumno.

Para Diver y Oldhan (1986) la implicación más importante del modelo constructivista en el diseño curricular consistiría en concebir el currículo no como un conjunto de conocimientos y habilidades, si no como un programa de actividades, a partir de las cuales se pueden construir y adquirir aquellos. En este sentido, según el momento que ocupen ella secuencia didáctica, se ha diferenciado tres tipos de actividades.

- 1) actividad de iniciación, cuyo objetivo será generar interés y motivación por el tema, así como explicitar las ideas de los alumnos en relación con los contenidos de trabajo.
- 2) Actividad de desarrollo, orientada a la construcción y adquisición significativa del conocimiento, que incluyen: introducción y aplicación de conceptos y procedimientos, elaboración e interpretación de representaciones graficas, resolución de problemas, realización de trabajos prácticos, manejo de bibliografía, elaboración de informes, etc.
- 3) Actividades de acabado, orientadas a la elaboración de síntesis, esquemas, mapas conceptuales, evaluación de los aprendizajes del alumno y problemas que queden planteados.

Los medios y recursos didácticos

Toda planificación requiere el uso unos materiales para su puesta en marcha esto hace referencia al aspecto con que enseñar. Los alumnos deben disponer de los materiales y recursos necesarios para poner en práctica el proyecto pedagógico del centro.



La evaluación. La evaluación persigue tomar decisiones en torno a una determinada intervención docente, con un grupo concreto de alumnos, para comprobar su eficacia. Pero dicha evaluación no debe restringirse solo a la valoración del rendimiento de los alumnos, sino que habrá de abarcar, además, la evaluación de la práctica del profesor y la evaluación de la planificación como técnica didáctica el cual se debe enfocar desde una triple perspectiva:

- a) Evaluación del diseño. Es el momento de reflexionar sobre su adecuación, coherencia, flexibilidad, funcionalidad, posibilidad de realización, etc.
- b) Evaluación del desarrollo o puesta en práctica. La reflexión continua sobre el desarrollo del proyecto es un requerimiento profesional que permite ajustar las ayudas pedagógicas a las necesidades del alumnado.⁷⁴
- c) Evaluación del impacto o efectos producidos. Una reflexión última sobre el diseño y el desarrollo del proyecto por un lado, y la comprobación de los aprendizajes, por otro el cual da la clave para determinar la viabilidad del proyecto.

Los objetivos en el modelo tecnológico o lineal

Son numerosos los autores que han atribuido a los objetivos un papel prioritario en la planificación de la enseñanza (Tyler, 1973; Gagne, 1979; D, Hainaut, 1980; Mager, 1982, etc.) de tal manera que dejaban el resto de los componentes quedaban subordinados a los objetivos de aprendizaje propuestos.

La planificación de la enseñanza, centrada en objetivos de aprendizajes, participa de las características del modelo llamado tecnicista o lineal que parte de un supuesto eficientísimo social, derivado del campo de la industria, lo que según Gimeno (1982) configura un paradigma pedagógico que admite aportaciones diferentes el valor de lo observable y lo mensurable como requisito de cientificidad.

⁷⁴ Antonio, Medina Rivilla, Didáctica General.pag 109



Los objetivos en este modelo se caracterizan por:

- a) Estar expresados en términos de conducta observable y medible.
- b) Obviar los procesos subjetivos que pueden activarse durante la realización de la tarea.
- c) Estar planteados como parte jerarquizada de un todo más complejo
- d) Estar orientados a la mejora de los sistemas de evaluación puesto que, comprobando si se consiguen o no los objetivos, se precia el aprendizaje, el rendimiento del alumno.
- e) Ser el punto de referencia para la evaluación de su eficacia.
- f) Poseer un grado máximo de concreción.
- g) Tener un marcado carácter cuantitativo.
- h) Potenciar una visión utilitarista de la educación.

Los objetivos en el modelo de proceso

En el modelo lineal o tecnicista las actuaciones de los profesores se ajustan a esquemas muy estructurados. En el modelo procesual, el profesorado asume nuevas funciones, compatibles con un modelo pedagógico que se ha de ir construyendo sobre la actividad practica y donde la responsabilidad del profesor se ve acrecentada, al ser considerado como un personal capaz de elaborar sus propios programas.

El modelo procesual, se aparta de los objetivos conductuales y opta por unos objetivos más generales:

- a) Estar expresado en términos de capacidades y no de conducta.
- b) Incluir cinco grandes tipos de capacidades humanas: cognitivas, afectivas, motrices, de relación interpersonal e inserción social.
- c) Cada objetivo recoge capacidades de ámbitos diferentes del desarrollo.
- d) Ser una declaración de intenciones educativas.
- e) Constituir un referente principal para planificar la práctica.
- f) Ser un referente indirecto de la evaluación educativa.



g) Persigue un prototipo de persona ideal.⁷⁵

Los fines objetivos educativos

Las actividades o tareas escolares que caracterizan los procesos educativos tienen siempre un carácter intencional, es decir persiguen siempre unas determinadas intenciones y responden a ciertos propósitos. En efecto, la educación se encamina siempre y, en principio, hacia la formación integral de los alumnos a través del desarrollo de la capacidad creativa, de la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, etc. Cuya formulación se hace en clave de fines o intenciones de la educación. Toda enseñanza, pues incluye intencionalidades concretas, que derivan del ideal de persona que se quiere formar y del prototipo de ciudadano que se quiere construir. Estas intencionalidades o fines es lo que se denomina objetivos educativos. los cuales admiten una doble lectura (Rodríguez y González, 1991)

- a) Proyectan el tipo de sociedad o persona que se deriva del sistema, como resultado final del proceso de enseñanza - aprendizaje.
- b) Señalan, a la vez aquellas metas o resultados que los alumnos deben alcanzar, de forma progresiva, a lo largo del proceso educativo.

Tareas del profesor en relación con los objetivos.

El profesor, como miembro de un equipo educativo, tiene encomendadas dos tareas principales, en relación con los objetivos educativos:

- 1) Realiza su selección y adecuación al contexto; y
- 2) Efectuar su organización y secuencia. Ambas tareas deben desarrollarse en el marco de los documentos curriculares de planificación educativa.

Los contenidos escolares

Los contenidos de aprendizaje, junto con los objetivos educativos, representan dos dimensiones de una misma realidad: el aprendizaje, en cuanto proceso y el conocimiento adquirido, en cuanto resultado. El término contenido se entiende, por

⁷⁵ Ibíd. 116



lo tanto como algo más que una selección de conocimientos pertenecientes a diversos ámbitos del saber elaborado y formalizado (Gimano, 1988) y abarca los hechos, conceptos, procedimientos, principios, valores actitudes y normas que se ponen en juego en la práctica escolar (Coll, 1986). La perspectiva constructiva del aprendizaje y de la enseñanza, asumida por nuestro sistema educativo, subraya la consideración de los contenidos educativos como formas culturales imprescindibles para que los alumnos aseguren su desarrollo personal y social. Dichos saberes o formas culturales, procedentes de fuentes de naturaleza diversa, por ello el profesor ha de plantearse en sus planificaciones los tres tipos de contenidos, que resultan convergentes en las actividades de enseñanza-aprendizaje, según las características del alumnado, el profesor podrá orientar su trabajo.⁷⁶

Procedimientos, destrezas y habilidades

El termino procedimiento hace referencia según CDB (1989) a un conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta. A partir de aquí se pueden inferir los siguientes rasgos característicos (Coll y Valls, 1992; y Valls 1993):

- ❖ Se quiere una actuación.
- ❖ La actuación ha de ser ordenada.
- ❖ La actuación ha de estar orientada a la consecución de una meta.

El procedimiento es la destreza, la habilidad que queremos que el alumno construya con nuestra ayuda. Es, por tanto, un contenido escolar objeto de planificación e intervención educativa, los procedimientos tienen que ver con “el saber hacer” con el conjunto de acciones que deben emprenderse para solucionar problemas y satisfacer propósitos.

Los procedimientos constituyen herramientas para el aprendizaje, y su dominio capacita al alumno para aprender a aprender. Conocerlos conlleva también como se hace algo, determinar cuál es la forma más idónea para trabajar en una

⁷⁶ Ibíd. 132



situación. El aprendizaje de procedimiento exige al alumno saber aplicar aquellas técnicas o estrategias adecuadas para resolver las situaciones problemáticas.

La secuenciación de los contenidos

La secuenciación de los contenidos curriculares no pueden efectuarse sin tomar en consideración los objetivos educativos, en los que se incluyen las capacidades la secuenciación de los contenidos seleccionados ocupa un segundo nivel dicisional en la planificación docente. Por tanto, secuenciar contenidos implica no solo proponer una distribución temporal de los mismos sino también organizar previamente los contenidos entre sí.

Criterios de organización

| Criterios de organización |
|--|
| 1) Relaciones e requisitos de aprendizaje entre los elementos del contenido ya aprendido, para construir sobre ellos nuevos conocimientos. |
| 2) Relaciones de procedimiento: jerarquía entre acciones o pasos necesarios para llegar a un objetivo. |
| 3) Relaciones de subordinación, de lo general a lo particular. |
| 4) Relaciones de supra ordenación, de lo particular a lo general. |
| 5) Relaciones de coordinación entre conceptos equivalentes. |
| 6) Relaciones de principios: causa- efecto y correlación. |
| 7) Relaciones de atributos: ordenación de conceptos en función de los atributos que poseen. |

La evaluación de los contenidos

Es necesario que el profesorado diseñe actividades en las que se pueda apreciar el grado de asimilación que el alumnado ha hecho de cada tipo de conocimiento, para lo que resulta útil recurrir a criterios diferentes para analizar el nivel de desarrollo alcanzado.

Evaluación de datos y hechos.



Para evaluar los conocimientos se recurre a dos formas:

- a) La evocación; y
- b) El reconocimiento.

En el primero, se le exige al alumno que recuerde una información previa, sin proporcionarle ninguna ayuda. En el segundo después de ofrecer al alumno varias respuestas alternativas, se le pide que indique la correcta.

La evaluación de los conceptos

Para la evaluación del aprendizaje conceptual se han señalado diferentes técnica, las cuales proporcionan información diferenciada acerca de la adquisición de los conceptos por parte de los alumnos (Pozo, 1992)

- 1) La definición del significado. Se utiliza esta técnica cuando se le pide al alumno que ofrezca una definición del significado de un concepto.
- 2) El reconocimiento de la definición. En este caso, se solicita al alumno la identificación del significado de un concepto entre las posibilidades que se le ofrecen. Se trata de una técnica de selección múltiple.
- 3) La exposición temática. El uso de esta técnica consiste en demandar del alumno una composición organizada, generalmente escrita, sobre un tema concreto.
- 4) La identificación y categorización de ejemplos. En estos casos, se solicita al alumno que identifique, mediante la evocación o el reconocimiento, ejemplos o situaciones relacionadas con un concepto.
- 5) La aplicación a la solución de problemas. esta técnica consiste en solicitar al alumno que solucione algunos problemas en los que se debe utilizar un concepto previamente aprendido.

La evaluación de procedimiento

El profesor debe recabar información sobre dos aspectos principales:

- a) El conocimiento que posee el alumno sobre un determinado procedimiento.



- b) La capacidad del alumno para utilizar dicho procedimiento en una situación concreta.

Evaluación de actitudes

Se trata de ver las repercusiones e incidencias que los contenidos actitudinales tienen en el desarrollo integral del alumno. (Coll, 1987) aprender un valor significa ser capaz de regular el propio comportamiento.⁷⁷

Las nuevas tecnologías de la información como recursos

La educación ha de ponerse al día y servirse de las enormes ventajas que los sistemas cibernéticos, y los sistemas expertos pueden proporcionar, puesto que las tecnologías son un bien deseable en la educación, pero pierde eficacia si falta el concurso del educador, que es quien le concede todo su valor, al integrarlas debidamente en el proceso educativo, y tiende el puente entre el tecnificado mundo exterior y una escuela actual y mejoradora de dicho mundo.

El video la televisión en el aula

- 1- Como medio de comunicación o fuente de información, el video supera ampliamente las posibilidades del cine o la diapositiva. Permite al alumno trabajar a su propio ritmo.
- 2- Convierte el video en un medio de expresión, que permite al alumno escribir imágenes, comunicar con ellas, dominar el medio y ganar una postura crítica.

La informática en educación

La informática desempeña un importantísimo papel de medio didáctico, tanto en ámbitos literarios como científicos. En cual potencia la interactividad, la novedad, la motivación, la apreciación social etc. Puede ser una potente mediadora del aprendizaje y de la construcción de conocimiento.

⁷⁷ Ibíd. 150



2.3 Definición De Términos Operacionales

- **Administración:** Es el proceso de organizar los recursos que se cuentan en una institución para lograr un objetivo.
- **Calidad Educativa:** Es ofrecer una oferta educativa que satisface las necesidades de un sistema educativo.
- **Competencia:** Es la capacidad máxima de desarrollar una combinación de actitudes y aptitudes para resolver problemas escolares.
- **Comunidad educativa:** Son todos los sujetos que pertenecen a un centro escolar.
- **Consejo Directivo Escolar:** Es un ente colegiado de representantes de un sector educativo, que se integran para velar por las necesidades de un centro educativo.
- **Control:** Es el proceso de verificación del cumplimiento de los objetivos y metas el cual permite retroalimentar y corregir los errores en actividades.
- **Desempeño docente:** Es la capacidad de un docente para realizar ciertas actividades encaminadas a lograr un fin.
- **Dirección:** es la motivación e influencia adecuada para crear un ambiente que favorezca a desarrollar ciertas actividades.
- **Ejecución:** es el conjunto de actividades intencionadas que facilitan el logro de objetivos
- **Estrategia:** Son todos los esfuerzos y recursos que se ponen a disposición para alcanzar un objetivo determinado.



- Evaluación: Es el proceso de valorar una actividad que se ha desarrollado, y poder corregir los errores cometidos, tomando decisiones al respecto.
- Gestión: es el conjunto de acciones que se coordinan para la búsqueda de un beneficio deseado.
- Innovación: Es la modificación de conocimientos para hacer mejoras o cambios en ciertas áreas.
- Liderazgo: es la intención que busca facilitar, orientar y dirigir las actividades que desarrollan un grupo de personas, logrando influir en ellas.
- Meta: son todas las actividades encaminadas para lograr un fin determinado.
- Motivación: Es el factor que condiciona la conducta humana para lograr una acción determinada.
- Objetivo: es el punto de llegada una actividad.
- Organización: es la coordinación y orden de las tareas asignadas a un grupo de personas que laboran en la institución, garantizando la adecuada utilización de los recursos.
- Plan: Son todas aquellas actividades específicas a largo plazo que se previenen para lograr un objetivo.
- Planificación: decidir por adelantado que se va hacer, cómo y cuándo hacerlo y quien o con quienes se hará en una actividad propuesta.
- Presupuesto: Son los términos numéricos que una institución provee y determina para realizar ciertas actividades.
- Proceso: es el período que lleva lograr una actividad.



- Procedimiento: Son guías de acción en donde se detallan la forma exacta en la cierta actividad deberá cumplirse.
- Programa: Es un complejo de objetivos, metas, recursos y procedimientos que se interrelacionan para llevar a cabo una acción.
- Propósito: es una misión o un fin que se desea alcanzar.
- Proyecto: Es el propósito de planificar, analizar y ejecutar actividades a corto plazo y persigue objetivos inmediatos.
- Recurso financiero: es la fuente económica con la que dispone una institución para solventar ciertas necesidades.
- Recurso humano: Personal con el que cuenta una institución para alcanzar ciertos objetivos.
- Recurso material: son todos los bienes que se adquieren y proporcionan una institución para un fin determinado.



CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo de Investigación.

La investigación, se tipifica de carácter descriptivo porque narra cómo se manifiesta el fenómeno; ya que, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. En este caso la problemática se refiere a la “Gestión administrativa de los Consejos Directivos Escolares y su incidencia en la organización, ejecución de la planificación didáctica y las innovaciones educativas de los/as docentes del Tercer ciclo del distrito 0611, del Municipio de San Marcos, Departamento de San Salvador, año 2012 - 2013”.

De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2002), el proceso de la investigación descriptiva *“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente”*. Asimismo la investigación descriptiva *“trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es presentar una interpretación correcta de los resultados”*⁷⁸

Por lo tanto, este tipo de investigación permitirá analizar, los datos reunidos para predecir e identificar si existe relación entre dos o más variables. Según los autores Sampieri y Tamayo (2002), menciona que *“La investigación descriptiva, busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga”*.

3.2 Población.

Una población o universo tiene que ver con cualquier conjunto de elementos de los cuales se desea comprender sus características, o una de ellas con relación al entorno en particular a ser estudiado.

78

TAMAYO Y TAMAYO, MARIO. El Proceso de la Investigación científica: Fundamentos de Investigación.



Para Shelltitz, en el proceso de investigación científica la población “*es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones*”; Sin embargo para María José Albert Gómez en el año 2007, en el libro “La investigación educativa: claves teóricas” plantea que la población, “*es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno*”.

Buendía, Colás y Hernández (1998): “*la define como un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra*”.

Además para Eladio Zacarías Ortez en el año 2001, en su texto “Así se investiga: pasos para hacer una investigación” *menciona que es una colección de unidades de estudio acerca de la cual se desea hacer alguna inferencia*. Por otro lado Felipe Pardinás en el año de 1982, en su tratado “Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales” *indica que la población es el conjunto de datos en una población o un universo*.

Conjuntamente Gidalberto Bonilla en su contenido “*Elementos de estadística descriptiva y probabilidad*” *alude que la población es el conjunto completo de individuos, objetos o medidas que poseen alguna característica común observable*; Simultáneamente Roberto Hernández Sampieri en su libro “*metodología de la Investigación*” refiere que la población o también llamada universo, *es un conjunto de todas las cosas que concuerdan con determinadas especificaciones*.

Por lo tanto a continuación en el siguiente cuadro se presenta, la población la cual será objeto de investigación y se describe a los miembros que integran los Consejos Directivos Escolares de los diferentes Centros Escolares que anteriormente se han seleccionado los cuales son: Centro Escolar “San Marcos”, Centro Escolar “Colonia San Antonio”, Centro Escolar “profesor Justo Gonzales”, Centro Escolar “Ignacio Pacheco Castro” y el Centro Escolar “Comunidad 10 de Octubre”, todos ubicados en distrito 0611 del municipio de san Marcos. (VER ANEXO N°6).



CUADRO N°1

Datos de la población

| N° | CENTROS ESCOLARES | CONSEJOS DIRECTIVOS ESCOLARES | | | | | | | |
|-------|--|-------------------------------|---|----------|---|------------|---|-------------------|---|
| | | Director | | Docentes | | Alumnos/as | | Padres de Familia | |
| | | M | F | M | F | M | F | M | F |
| 1 | Centro Escolar "SAN MARCOS" | 1 | — | 2 | 1 | 1 | 1 | — | 3 |
| 2 | Centro Escolar "SAN ANTONIO" | 1 | — | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 3 | Centro Escolar "PROFESOR JUSTO GONZALES" | 1 | — | 1 | 2 | — | 2 | 1 | 2 |
| 4 | Centro Escolar "IGNACIO PACHECO CASTRO" | 1 | — | 1 | 2 | 2 | — | — | 3 |
| 5 | Centro Escolar "COMUNIDAD 10 DE OCTUBRE" | 1 | — | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| TOTAL | | 5 | | 16 | | 13 | | 15 | |

Fuente: Actas de Consejos Directivos Escolares de los Centros Escolares participantes en el proceso de investigación, Octubre 2012.

La población que se utilizará para la investigación será de veintitrés personas del sexo masculino y veintiséis del sexo femenino, la cual en el Centro Escolar "San Marcos" es de nueve personas, en el Centro Escolar "San Antonio" es de once personas, en el Centro Escolar "Profesor Justo Gonzales" es de nueve personas, en el Centro Escolar "Ignacio Pacheco Castro" nueve personas, y en el Centro Escolar "Comunidad 10 de Octubre" es de once personas. Por lo tanto la población en total será de cuarenta y nueve personas; Posteriormente se procederá a la selección de la muestra y aplicación de los instrumentos utilizados en la investigación.

3.3 Método de muestreo y tamaño de la muestra.

Para el autor Jiménez Fernández, (1983); manifiesta que la muestra *es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población, su característica más importante es la representatividad, es decir que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación*

El procedimiento de muestreo que se seleccionará para la presente investigación es el muestreo dirigido conocido como: intencionado, cualitativo o basado en criterios. *"En este método se eligen*



los individuos que se estima que son representativos o típicos de la población, Se sigue un criterio establecido por el experto o investigador, Se seleccionan a los sujetos que se estima que pueden facilitar la información necesaria”⁷⁹. Además para Tamayo Tamayo(2002) este tipo de muestreo lo menciona como inclinado; en donde el investigador “selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población”.⁸⁰

Por lo tanto, se apoyó la investigación con las descripciones que la población proporcione, ya que con la ayuda incondicional de cada uno de los sujetos de los Consejos Directivos Escolares. Consecuentemente la muestra seleccionada para la presente investigación posee la particularidad en común que todos/as son miembros activos de los Consejos Directivos Escolares, que hasta la fecha están constituidos y además se puntualiza que la muestra en esta investigación será la misma población anteriormente mencionada. Conjuntamente se establecerá que el tamaño de la muestra será de cuarenta y nueve, las cuales son el total de personas tanto de sexo femenino, como de sexo masculino que integran los Consejos Directivos Escolares de las instituciones que anteriormente se han puntualizado y que son los protagonistas principales de la actual investigación, y para mayor ilustración se detalla en el siguiente cuadro.

CUADRO N°2 DATOS DE LA MUESTRA

| N° | CENTROS ESCOLARES | CONSEJOS DIRECTIVOS ESCOLARES | | | |
|--------------|--|-------------------------------|----------|------------|-------------------|
| | | Director | Docentes | Alumnos/as | Padres de familia |
| | | Total | Total | Total | Total |
| 1 | Centro Escolar “SAN MARCOS” | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | Centro Escolar “SAN ANTONIO” | 1 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | Centro Escolar “PROFESOR JUSTO GONZALEZ” | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | Centro Escolar “IGNACIO PACHECO CASTRO” | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | Centro Escolar “COMUNIDAD 10 DE OCTUBRE” | 1 | 3 | 4 | 3 |
| SUBTOTAL | | 5 | 16 | 13 | 15 |
| TOTAL | | 49 | | | |

Fuente: Actas de Consejos Directivos Escolares de los Centros Escolares participantes en el proceso de investigación, Octubre 2012.

⁷⁹ JUSTO ARNAL, Delio del Rincón. Investigación educativa fundamentos y metodología, “Técnicas de muestreo”

⁸⁰ Ibid.pág.86



3.4 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.4.1 Método

Para María José Albert Gómez (2007), en el libro, *La investigación educativa: claves teóricas*, menciona que el método “Es *el camino o procedimiento hacia algo*”. Por lo tanto; el método que se utilizará en la investigación será el Método Hipotético Deductivo, ya que parte de lo general a lo específico, es el método más amplio y general de todas las ciencias que proceden deductivamente

Además el modelo de explicación hipotético-deductivo; sostiene que la “*concepción de dar una explicación, de un hecho llegó a significar, para los positivistas, que se puede predecir un hecho como consecuencia lógica de las declaraciones teóricas*”, y también “*Las leyes están sometidas a confirmación empírica, y la deducción participa en el método de ponerse a prueba o que están expuestas a revisión*”.⁸¹

3.4.2 Técnica

La técnica a utilizar en la investigación será la encuesta; que “*es una herramienta que se utilizara para obtener información precisa de los sujetos de estudio sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias*”⁸² Según Enriqueta de Lara Guijarro (2007), en su libro *métodos de Investigación en Educación Social*, menciona que la técnica “*Es una serie de preguntas dirigidas a sujetos que pueden constituir una muestra representativa de una población con el fin de describir y/o relacionar características personales y ciertos ámbitos de información necesarios para responder el problema de investigación*”. Además para Kemmis y McTaggart (1998) define la encuesta como “un repertorio de preguntas escritas que requieren respuestas”.

La encuesta de tipo descriptivo: apunta a detallar determinado hecho social por ejemplo describir una comunidad, o bien ciertos hechos seleccionados dentro de esa comunidad, un censo de población o de vivienda, o de industrias comercios etc.

⁸¹Hughes, John, *La filosofía de la investigación social*

⁸²Eladio Zacarías Ortez “pasos para hacer una investigación”



Se trata de descubrir cuál es el número y el tipo de unidades que componen la población por edades y sexo todas estas categorías se establecen en virtud de su importancia para el análisis, de la población; conjuntamente apuntará a medir con la mayor exactitud posible, la distribución real de las actitudes dadas dentro de la población sometida a estudio y también a descubrir de qué manera tales actitudes se distribuyen en diferentes sub-grupos de la población misma. La finalidad esencial es permitir la realización de comparaciones y el computo de correlaciones lo más adecuado posible al tipo de problema que se estudia.

3.4.3 Instrumentos

Con el fin de obtener información valiosa en la que se fundamentará la investigación, se auxiliará a la técnica del cuestionario como medio para extraer la información pertinente. El cuestionario consiste en un formulario en el que consta una serie de preguntas y a menudo también instrucciones para su contestación. Mediante este instrumento se obtienen datos de varias personas con opiniones personales, sobre el problema en estudio⁸³ Para María José Albert Gómez (2007), en el libro, *La investigación educativa: claves teóricas "Todo instrumento de medida debe reunir dos requisitos esenciales: resultados iguales y medición real"*. Según Felipe Pardinás (1982), el cuestionario *"es un sistema de preguntas, que tiene como finalidad obtener datos para una investigación"*, conjuntamente para Belén Ballesteros Velásquez (2007), en su libro *métodos de investigación en educación social* define que el cuestionario *"deberá traducir en sus preguntas, los objetivos de la investigación y suscitar en los encuestados respuestas sinceras y claras"*

El instrumento se aplicará directamente a los/as integrantes de los Consejos Directivos Escolares del Centro Escolar "San Marcos", Centro Escolar "San Antonio", Centro Escolar "Profesor Justo Gonzales", Centro Escolar "Ignacio Pacheco Castro, Centro Escolar "Comunidad¹⁰ de Octubre"; Los cuales tendrán como objetivo obtener información de las gestiones administrativas que desarrollan los Consejos Directivos escolares y su influencia en el desempeño docente; Además tendrá indicaciones específicas para la contestación del instrumento, conjuntamente se definirán tres categorías de respuesta por cada indicador, los

⁸³ Napoleón Chow. libro técnicas de investigación social



indicadores serán cinco para cada una de las variables establecidas en las hipótesis planteadas en la investigación.(Ver anexo N°4)

3.5 Metodología y Procedimiento

Inicialmente se aplica la prueba de confiabilidad la cual se midió usando el pretest y post- test obteniendo un resultado positivo (ver anexo) esto se realizo con el fin de verificar la claridad y coherencia de los ítems; la prueba piloto se realizo con el 10 por ciento de población que no forma parte de la muestra. Para una vez efectuado el estudio se procedió a corregir el instrumento, se introdujeron las mejoras necesarias y se procedió a la aplicación definitiva de la muestra calculada. Posteriormente se tabularon los datos en tablas y se representaron en gráficos para el análisis e interpretación respectivo. Con base a esto se continuó con las conclusiones y recomendaciones; así como de una propuesta dirigida a la gestión de los Consejos Directivos Escolares. Finalmente se procedió a comprobar resultados mediante en el proceso de investigación “S” de Spearman.

se empleó el método estadístico de coeficiente, de correlación “ r ” de Pearson, cual se medirá la magnitud de correlación entre dos variables, es decir, la intensidad o fuerza con que están relacionadas las variables, cuyos valores oscilan entre -1 y +1. Karl Pearson llegó a la siguiente fórmula abreviada para calcular el coeficiente“r” de correlación.

Para observar proceso de aplicación del estadístico en mención: (VER ANEXO N° 5.)

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

Donde:

r= Coeficiente de correlación.

N= Muestra de estudio.

X= Variable independiente.

Y= variable dependiente.

Posteriormente de hacer fidedigno, válido y operativo el instrumento (cuestionario), se hará la aplicación definitiva y al mismo tiempo la tabulación de datos en cuadros y gráficos



estadísticos, se desarrollará la prueba de hipótesis, utilizando la correlación de Spearman que consiste en establecer la relación lineal entre las dos variables de cada una de las hipótesis planteadas en la investigación, en donde se dispone además de una tabla de valores críticos de Sperman para determinar que las hipótesis específicas en estudio se aprueban o se rechazan de acuerdo a los resultados obtenidos. La fórmula clásica de Correlación de Sperman suele expresarse como:

$$r_s(xy) = 1 - \frac{6 \cdot \sum d_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

Donde:

d = Diferencia de las variables.

n = Número de casos.

6 = Constante.



CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Organización y clasificación de los datos

Para llevar a cabo la organización y la clasificación de los datos, se realiza el análisis descriptivo de cada una de las hipótesis planteadas en la investigación, en este caso serán dos hipótesis cada una con sus respectivas variables independientes y variable dependientes.

4.1.1 Supuesto uno; Análisis descriptivo del supuesto específico número uno: Los procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares del distrito 0611 del municipio de San Marcos, afectan la organización, ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes.

Para realizar el análisis descriptivo de la variable independiente “procesos administrativos” del supuesto uno, se decidió a investigar con base a los siguientes cinco indicadores:

1. En la elaboración de planes de la institución es invitado a participar con frecuencia.
2. Participa en la organización de actividades que involucra a la comunidad educativa.
3. Las estrategias de evaluación de planes programas y proyectos son efectivos en su aplicación.
4. Existe cooperación de parte de los equipos directivos en la administración del CDE.
5. Se ejecutan proyectos de gestión.

Cada uno de estos indicadores se exploró mediante la relación 1, 2, 3, 4 y 5 aplicado (ver anexo N° 3) con las categorías A, B y C.

Y la variable dependiente “Organización, ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes” del mismo supuesto uno, se decidió investigar en base a los siguientes cinco indicadores:

- Se logra la integración del CDE en la elaboración de planes estratégicos de la institución.
- Pertenecer al CDE le afecta en lo previsto en la carta didáctica en el desarrollo de contenidos.



- Existe un nivel de relación con las estrategias de evaluación del aprendizaje.
- Es evidente el nivel de logro de las competencias académicas de los estudiantes.
- Existe algún grado de relación con las actividades de aprendizaje y los contenidos.

Cada uno de estos indicadores se indagó mediante la relación 6, 7, 8, 9 y 10 (ver anexo N° 3) con las categorías A, B y C. La escala de medición con las que se midió las respuestas ha sido por categorías de apreciación donde la categoría “A” que tiene por significado insuficiente, “B” considerado suficiente y “C” estimado satisfactorio.

4.1.2 Supuesto dos; Análisis descriptivo del supuesto específico número dos: Las estrategias administrativas que implementan los consejos directivos escolares afectan la introducción de innovaciones educativas por parte de los/as docentes de los centros educativos del distrito 0611 del municipio de San Marcos

Para realizar el análisis descriptivo de la variable independiente “Estrategias administrativas” del supuesto dos, se decidió a investigar con base a los siguientes cinco indicadores:

- En la institución se promueve una cultura de calidad por parte de los cuerpos directivos.
- El tipo de material didáctico proporcionado a los docentes es suficiente para el Proceso de Enseñanza Aprendizaje.
- El personal docente recibe algún tipo de incentivo.
- La institución recibe material didáctico con frecuencia.
- El Centro Escolar realiza intercambios educativos con otras instituciones.

Cada uno de estos indicadores se examinó mediante la relación 11, 12, 13, 14 y 15 aplicado (ver anexo N° 3) con las categorías A, B y C.

Y la variable dependiente “Introducción de innovaciones educativas” del mismo supuesto dos, se decidió investigar en base a los siguientes cinco indicadores:

- La institución aplica algún tipo de técnica de calidad.
- Se desarrollan diferentes tipos de innovaciones en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje.
- Todos los integrantes del CDE muestran algún grado de interés por la calidad educativa.



- Los recursos didácticos con los que cuenta la institución están siempre disponibles cuando el docente los necesita.
- Los docentes muestran compromiso por aprender mediante la resolución de problemas.

Cada uno de estos indicadores se investigó mediante la relación 16, 17, 18, 19 y 20 aplicado (ver anexo N°3) con las categorías A, B y C .La escala de medición con las que se midió las respuestas ha sido por categorías de apreciación donde la categoría “A” que tiene por significado insuficiente, “B” considerado suficiente y “C” estimado satisfactorio.

4.2 Análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

Para desarrollar la tabulación de los datos, se contabilizaron las respuestas de cada indicador de acuerdo a cada categoría para sacar la frecuencia absoluta, posteriormente se convirtió en datos porcentuales utilizando una regla de tres simple.

4.2.1. Análisis e interpretación del Supuesto Uno: La primera hipótesis específicas de la investigación; Los procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares del distrito 0611del municipio de San Marcos, afectan la organización y ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes, tiene dos variables; las cuales son:

- Variable Independiente: Procesos administrativos.
- Variable Dependiente: Organización, ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes.



Tabla N°5

Tabulación de la **Variable Independiente: Procesos administrativos** por indicadores y categorías del cuestionario de la hipótesis 1.

| N° | INDICADORES | CATEGORIAS | | | | | |
|----|---|------------|------|----|------|----|------|
| | | A | % | B | % | C | % |
| 1 | En la elaboración de planes de la institución es invitado a participar con frecuencia. | 3 | 6.1 | 22 | 44.9 | 24 | 49.0 |
| 2 | Participa en la organización de actividades que involucra a la comunidad educativa. | 1 | 2.0 | 22 | 44.9 | 26 | 53.0 |
| 3 | Las estrategias de evaluación de planes programas y proyectos son efectivos en su aplicación. | 8 | 16.3 | 20 | 40.8 | 21 | 42.9 |
| 4 | Existe cooperación de parte de los equipos directivos en la administración del CDE. | 6 | 12.2 | 23 | 46.9 | 21 | 42.9 |
| 5 | Se ejecutan proyectos de gestión. | 5 | 10.2 | 21 | 42.9 | 23 | 46.9 |

Fuente: Elaboración Propia, Agosto 2013.

4.2.2 Análisis de la Variable Independiente: Procesos administrativos

Según los miembros consultados de los Consejos Directivos Escolares, se identificó que para la elaboración de planes de la institución son invitados a participar con frecuencia, el 6.1% dijo que es Insuficiente, mientras que el 44.9% señaló que es Suficiente y el 49.0% expresó que es satisfactorio; En cuanto a la participación en la organización de actividades que involucra a la comunidad educativa el 2.0% consideró que es Insuficiente, mientras que el 44.9% estimó que es Suficiente y el 53.0% valoró que es Satisfactorio; Al mismo tiempo si las estrategias de evaluación de planes programas y proyectos son efectivos en su aplicación el 16.3% valoró que es Insuficiente, el 40.8% pensó que es Suficiente y el 42.9% comentó que es Satisfactorio; En cuanto a que existe cooperación de parte de los equipos directivos en la administración del CDE, el 12.2% sugirió que es Insuficiente, el 46.9% comentó que es Suficiente y el 42.9% pensó que es

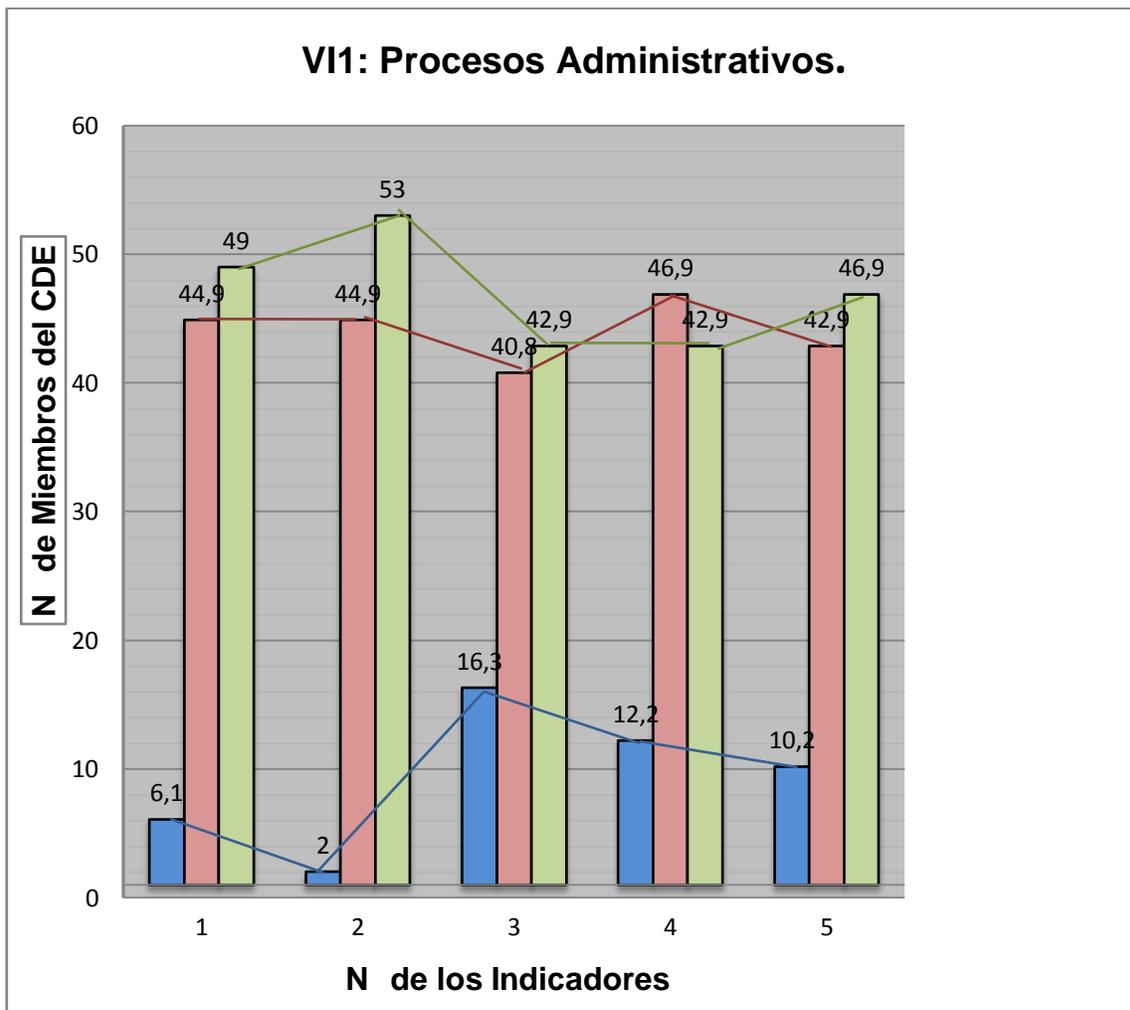


Satisfactorio; Por lo tanto en la ejecución de proyectos de gestión el 10.2% consideró que es Insuficiente, el 42.9% estimó que es Suficiente y finalmente el 46.9% valoró que es Satisfactorio.

En síntesis: el resultado porcentual 46.9% consideran que es suficiente es decir, que indicado. Pero que puede mejorarse; Y otro porcentaje de 53.0%, indica que es satisfactorio, esto equivale a oportuno. Con lo que se puede inferir que hay procesos administrativos que favorecen las actividades pedagógicas.

Gráfico N°1

Gráfico de datos de la **Variable Independiente: Procesos administrativos**, por indicadores y categorías del cuestionario de la hipótesis 1.



Fuente: Elaboración Propia, Agosto 2013.



4.2.3 Interpretación de los resultados de la Variable Independiente: Procesos administrativos, De acuerdo al gráfico anterior la tendencia de la variable Independiente, Procesos Administrativos es ascendente en algunos indicadores y en otros se muestra descendente; esto indica que la variable en estudio muestra una tendencia alta, lo que proyecta que los procesos administrativos son favorables en su ejecución.

Tabla N°6

Tabulación de la **Variable Dependiente: Organización y Ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes**, por indicadores y categorías del cuestionario de la hipótesis 1.

| N° | INDICADORES | CATEGORIAS | | | | | |
|----|--|------------|------|----|------|----|------|
| | | A | % | B | % | C | % |
| 6 | Se logra la integración del CDE en la elaboración de planes estratégicos de la institución. | 13 | 26.5 | 21 | 42.9 | 15 | 30.6 |
| 7 | Pertenecer al CDE le afecta en lo previsto en la carta didáctica en el desarrollo de contenidos. | 8 | 16.3 | 18 | 36.7 | 23 | 46.9 |
| 8 | Existe un nivel de relación con las estrategias de evaluación del aprendizaje. | 8 | 16.3 | 27 | 55.1 | 14 | 28.6 |
| 9 | Es evidente el nivel de logro de las competencias académicas de los estudiantes. | 13 | 26.5 | 20 | 40.8 | 16 | 32.7 |
| 10 | Existe algún grado de relación con las actividades de aprendizaje y los contenidos. | 3 | 6.1 | 23 | 46.9 | 23 | 46.9 |

Fuente: Elaboración Propia, Agosto 2013.

4.2.4 Análisis de la Variable Dependiente: Organización y Ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes

Según las consultas realizadas a los miembros de los Consejos Directivos Escolares el 26.5% considera que es insuficiente, es decir que no ocurre mientras que el mientras que el 42.9%



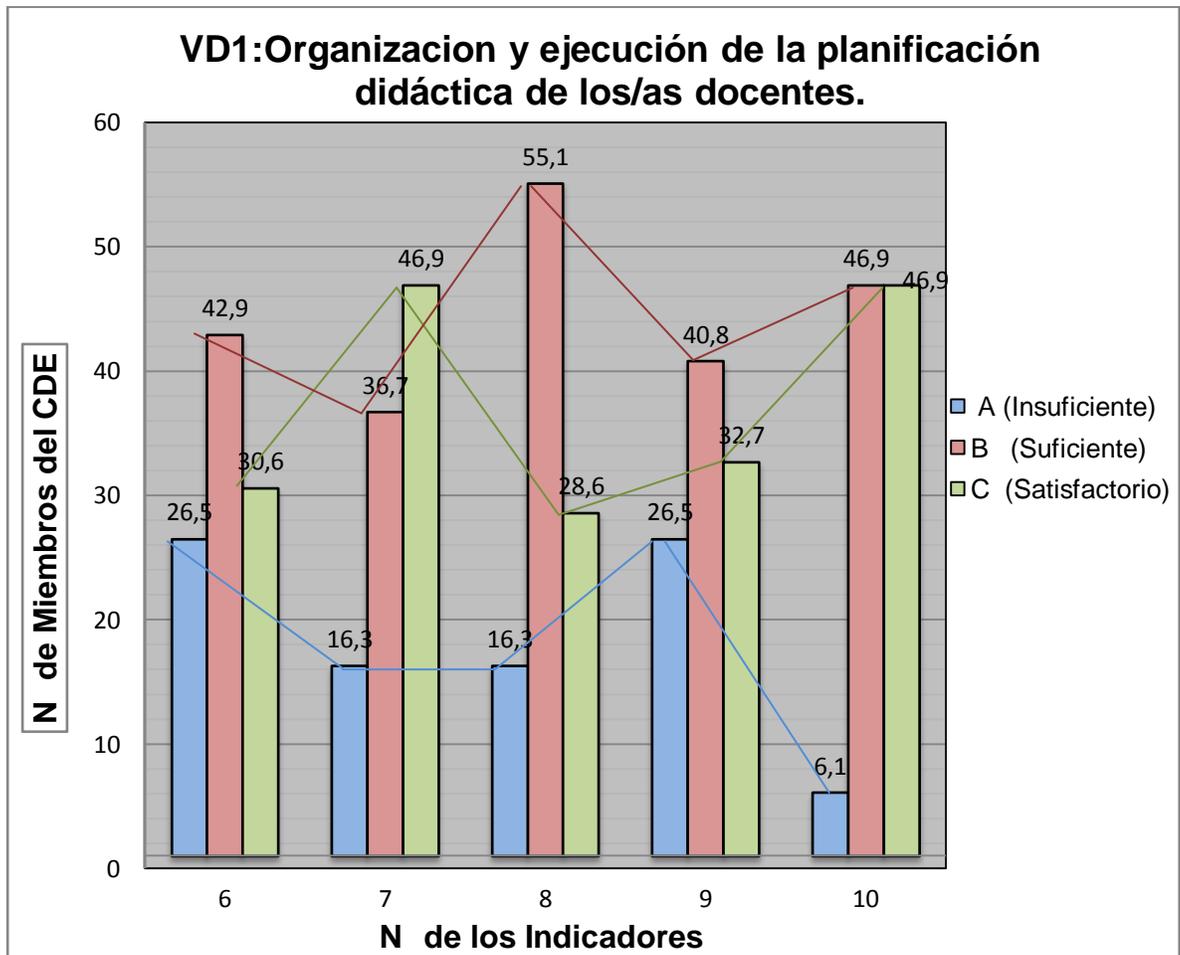
aseguro que es suficiente, esto equivale a que le afecta y el 30.6% afirmo que es satisfactorio; lograr la integración con del CDE en la elaboración de planes estratégicos de la institución. Mientras que pertenecer al Consejo Directivo Escolar, le afecta en lo previsto en la carta didáctica en el desarrollo de contenidos; el 16.3% valoró que es insuficiente es decir que le afecta mucho, y el 36.7% comento que es suficiente, esto significa que le afecta en alguna medida y el 46.9% estimo que es satisfactorio y no le afecta en nada. Por lo tanto existe un nivel de relación con las estrategias de evaluación del aprendizaje, donde según el 16.3% comentaron que es insuficiente, es decir que no ocurre, el 55.1% opinó que es suficiente y por lo tanto le afecta; y el 28.6% considero que es satisfactorio por lo que es evidente el nivel de logro de las competencias académicas de los estudiantes. Un 26.5% consideraron que es insuficiente lo que equivale a decir que no sucede. El 40.8% estimo que es suficiente, por lo tanto le afecta y el 32.7% considero que es satisfactorio; en cambio a que existe algún grado de relación con las actividades de aprendizaje y los contenidos el 6.1% valoró que es insuficiente lo que señala que no ocurre, El 46.9% consideró que es suficiente y por lo tanto le afecta, mientras que el 46.9% opinó que es satisfactorio es decir no le afecta.

En Síntesis: porcentualmente el 55.1% según testimonios de las personas que integran los Consejos Directivos Escolares; las puntuaciones se ubican entre suficiente que es la categoría intermedia y el 46.9% piensan que es satisfactorio con lo que se puede inferir que hay organización y ejecución de la planificación didáctica en los y las docentes.



Gráfico N°2

Gráfico de datos de la **Variable Dependiente: Organización y Ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes** por indicadores y categorías del cuestionario de la hipótesis 1.



Fuente: Elaboración Propia, Agosto 2013.

4.2.5 Interpretación de los resultados de la Variable Dependiente: Organización, ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes; de acuerdo al gráfico anterior la tendencia de la variable dependiente: Ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes, en algunos indicadores es ascendente, y descendente en otros, ya que se muestra un alza significativa en los



indicadores. Donde se muestra que la tendencia que se refleja esta en suficiente con un mayor puntaje porcentual, pero no totalmente satisfactorio, por lo que se puede inferir que los docentes se ven poco afectados en la ejecución de sus planificaciones didácticas.

4.2.6 Análisis e interpretación del Supuesto Dos:

La segunda hipótesis específicas de la investigación: Las estrategias administrativas que implementan los consejos directivos escolares afectan la introducción de innovaciones educativas por parte de los/as docentes de los centros educativos del distrito 0611 del municipio de San Marcos; tiene dos variables, las cuales son:

- Variable Independiente: Estrategias administrativas.
- Variable Dependiente: Introducción de innovaciones educativas.

Tabla N°7

Tabulación de la **Variable Independiente: Estrategias administrativas**, por indicadores y categorías del cuestionario de la hipótesis 2.

| N° | INDICADORES | CATEGORIAS | | | | | |
|----|--|------------|------|----|------|----|------|
| | | A | % | B | % | C | % |
| 11 | En la institución se promueve una cultura de calidad por parte de los cuerpos directivos | 5 | 10.2 | 28 | 57.1 | 16 | 32.7 |
| 12 | El tipo de material didáctico proporcionado a los docentes es suficiente para el Proceso de Enseñanza Aprendizaje. | 18 | 36.7 | 26 | 53.1 | 5 | 10.2 |
| 13 | El personal docente recibe algún tipo de incentivo. | 28 | 57.1 | 16 | 32.7 | 5 | 10.2 |
| 14 | La institución recibe material didáctico con frecuencia. | 20 | 40.8 | 22 | 44.9 | 7 | 14.3 |
| 15 | El Centro Escolar realiza intercambios educativos con otras instituciones. | 15 | 30.6 | 17 | 34.7 | 17 | 34.7 |

Fuente: Elaboración Propia, Agosto 2013.



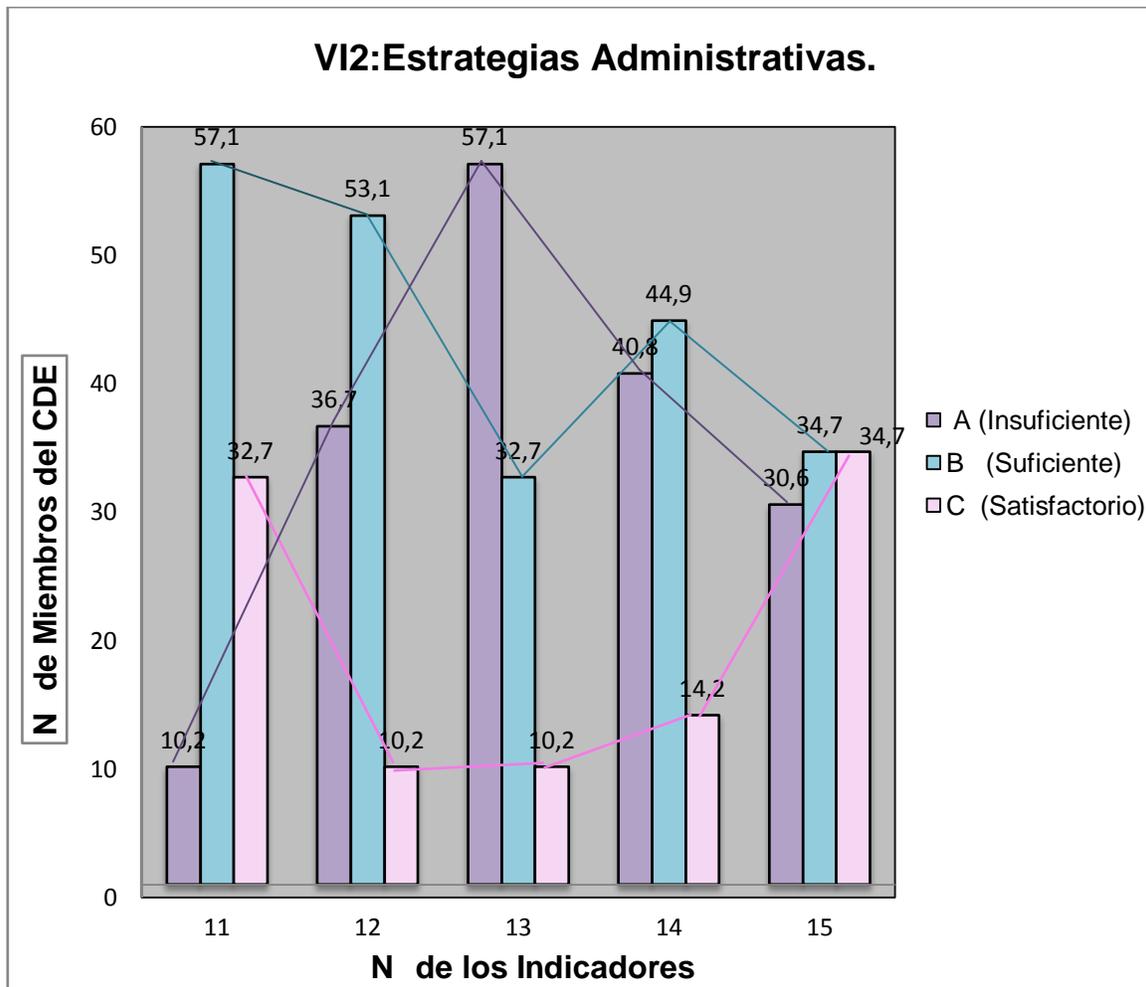
4.2.7 Análisis la Variable Independiente: Estrategias administrativas, Según los miembros consultados de los Consejos Directivos Escolares, se identificó que en la institución se promueve una cultura de calidad por parte de los cuerpos directivos, donde el 10.2% estima que es Insuficiente, mientras que el 57.1% expresó que es Suficiente y el 32.7% estimo que es satisfactorio; En cuanto al tipo de material didáctico proporcionado a los docentes es suficiente para el Proceso de Enseñanza Aprendizaje el 36.7% consideró que es Insuficiente, mientras que el 53.1% estimó que es Suficiente y el 10.2% valoró que es Satisfactorio; Al mismo tiempo, el si personal docente recibe algún tipo de incentivo el 57.1% valoró que es Insuficiente, ó sea que no ocurre, el 32.7% pensó que es Suficiente y el 10.2% comentó que es Satisfactorio; En cuanto a que la institución recibe material didáctico con frecuencia, el 40.8% estimó que es Insuficiente, es decir no ocurre, el 44.9% comentó que es Suficiente significa que le afecta y el 14.3% valoro que es Satisfactorio; Por lo tanto a que el Centro Escolar realiza intercambios educativos con otras instituciones el 30.6% señaló que es Insuficiente, el 34.7% estimó que es Suficiente y finalmente el 34.7% valoró que es Satisfactorio.

En síntesis: en la variable estrategias administrativas porcentualmente 57.1% de los testimonios de los consultados ubican dicho porcentaje en la categoría suficiente es decir, no se alcanza el punto de satisfacción deseado; mientras que el 57.1% considera que es insuficiente, con lo que se puede destacar que las estrategias administrativas afectan negativamente al desarrollo de actividades que van encaminadas a mejorar la calidad educativa.



Gráfico N°3

Gráfico de datos de la **Variable Independiente: Estrategias administrativas**, por indicadores y categorías del cuestionario de la hipótesis 2.



Fuente: Elaboración Propia, Agosto 2013.

4.2.8 Interpretación de los resultados de la Variable Independiente: Estrategias administrativas, de acuerdo al gráfico anterior la tendencia de la variable Independiente: Estrategias administrativas, es evidente que dentro de la institución se promueve una cultura de calidad por parte de los cuerpos directivos Suficiente, el tipo de material didáctico proporcionado a los docentes es suficiente para el Proceso de Enseñanza Aprendizaje ya que según su tendencia es Suficiente, el personal docente recibe algún tipo de incentivo es Insuficiente, La institución recibe material didáctico con frecuencia tiene una directriz es entre



Insuficiente y Suficiente ; así que en cuanto a que el Centro Escolar realiza intercambios educativos con otras instituciones esta proporcionalmente entre Insuficiente, Suficiente y Satisfactorio.

Tabla N°8

Tabulación de la **Variable Dependiente: Introducción de innovaciones educativas** por indicadores y categorías del cuestionario de la hipótesis 2.

| N° | INDICADORES | CATEGORIAS | | | | | |
|----|---|------------|------|----|------|----|------|
| | | A | % | B | % | C | % |
| 16 | La institución aplica algún tipo de técnica de calidad. | 11 | 22.5 | 30 | 61.2 | 8 | 16.3 |
| 17 | Se desarrollan diferentes tipos de innovaciones en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje | 12 | 24.5 | 27 | 55.1 | 10 | 20.4 |
| 18 | Todos los integrantes del CDE muestran algún grado de interés por la calidad educativa. | 12 | 24.5 | 20 | 40.8 | 17 | 34.7 |
| 19 | Los recursos didácticos con los que cuenta la institución están siempre disponibles cuando el docente los necesita. | 8 | 16.3 | 31 | 63.3 | 10 | 20.4 |
| 20 | Los docentes muestran compromiso por aprender mediante la resolución de problemas. | 7 | 14.3 | 22 | 44.9 | 20 | 40.8 |

Fuente: Elaboración Propia, Agosto 2013.

4.2.9 Análisis de la Variable Dependiente: Introducción de innovaciones educativas

Estrategias, El total de integrantes de los Consejos Directivos Escolares aseguró que en un 22.5% es Insuficiente, mientras que el 61.2% pensó que es Suficiente y que el 16.3% consideró que la institución aplica algún tipo de técnica de calidad; En tanto al desarrollo de diferentes tipos de innovaciones en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje el 24.5% valoró que es Insuficiente, el 55.1% comentó que es Suficiente y el 20.4% estimó que es Satisfactorio; y por lo tanto todos los integrantes del CDE muestran algún grado de interés por la calidad educativa según el 24.5%



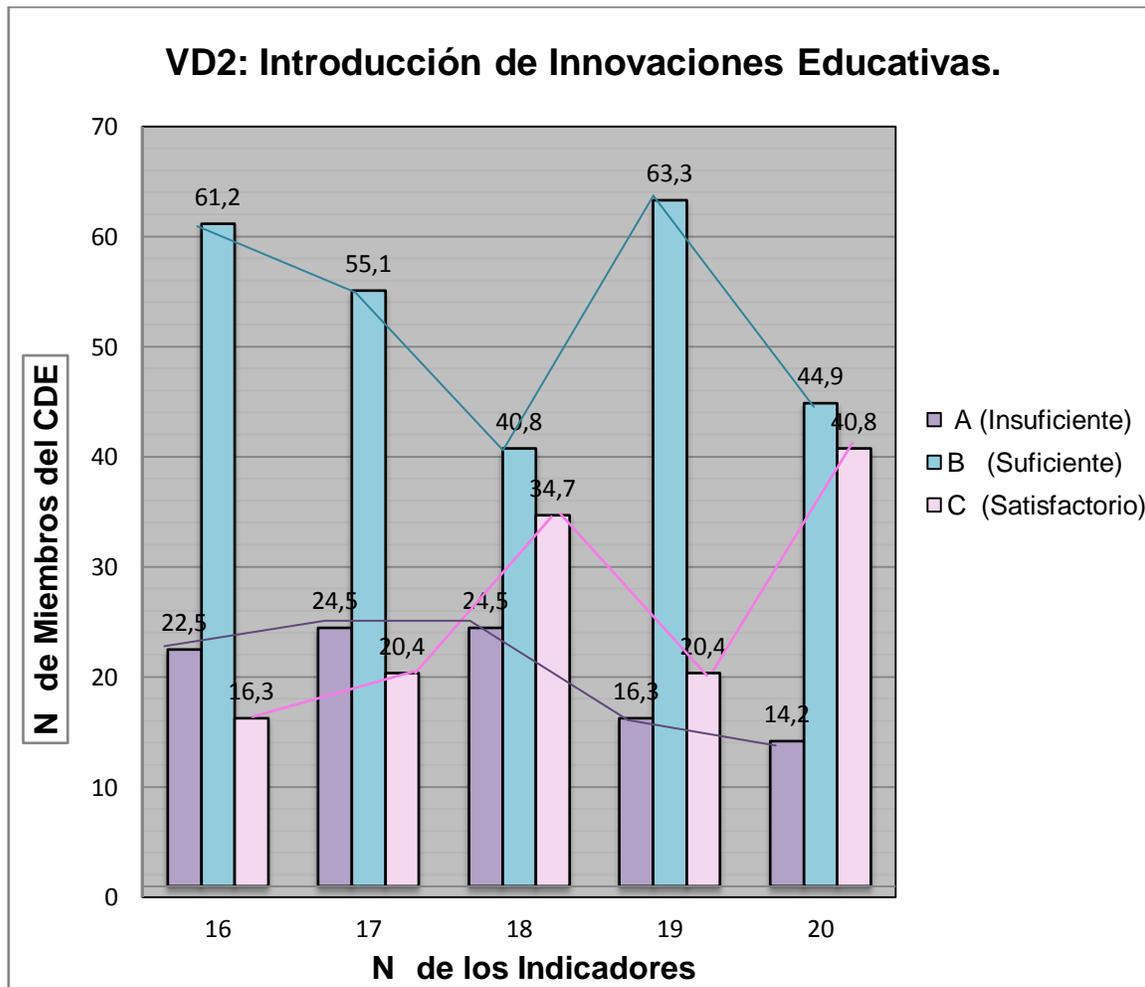
comentaron que es Insuficiente, el 40.8% opinó que es Suficiente y el 34.7% es Satisfactorio; En tanto los recursos didácticos con los que cuenta la institución están siempre disponibles cuando el docente los necesita un 16.3% consideraron que es Insuficiente, el 63.3% estimó que es Suficiente y el 20.4% es Satisfactorio; y por lo tanto los docentes muestran compromiso por aprender mediante la resolución de problemas el 14.3% aseguró que es Insuficiente, el 44.9% manifestó que es Suficiente y el 40.8% dijo que es Satisfactorio.

En síntesis: En la variable introducción de innovaciones educativas porcentualmente el 63.3%, de acuerdo a los testimonios de las personas consultadas las puntuaciones se ubican en suficiente, lo cual se puede inferir que se obtienen pocos resultados que se dirigen a una mejora de la educación. Mientras que el 40.8% opina les resulta satisfactorio.



Gráfico N°4

Gráfico de datos de la **Variable Dependiente: Introducción de innovaciones educativas** por indicadores y categorías del cuestionario de la hipótesis 2



Fuente: Elaboración Propia, Agosto 2013.

4.2.10 Interpretación de los resultados de la Variable Dependiente: Introducción de innovaciones educativas Estrategias De acuerdo al gráfico anterior la tendencia a que la institución aplica algún tipo de técnica de calidad, para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje, muestra que son suficientes para desarrollar las actividades educativas.



4.3 Resultados de la Investigación

Para justificar los resultados de la investigación, se procederá a realizar la prueba de hipótesis, dicho proceso consta en establecer los valores absolutos de “X” que corresponde a las variables Independientes (causas) de las dos hipótesis en estudio; y los valores “Y” que corresponden a las variables Dependientes (Efectos) en donde se obtendrán valores nominales, que posteriormente se convierten en valores ordinales.

Posteriormente se utiliza la aplicación de la medida de relación conocida como “*Correlación de Spearman*”; la cual consiste en establecer la relación lineal entre las dos variables de cada una de las hipótesis planteadas en la investigación, en donde se dispone además de una tabla de valores críticos de Spearman para determinar que las hipótesis específicas en estudio se aprueban o se rechazan de acuerdo a los resultados obtenidos en el procedimientos anterior (Organización y clasificación de los datos y análisis e interpretación de los resultados)

Para el procedimiento de prueba de hipótesis se ha elaborado una tabla (ver tabla N°5 y N°6) en la cual se resumirán los datos absolutos que se han obtenido como resultados de la investigación, correspondientes a cada supuesto con sus respectivos indicadores

Donde técnica y científicamente se puede deducir que según los resultados obtenidos en la presente investigación un 42.9 por ciento de las personas entrevistadas consideran que es suficiente el hecho de ser invitado a participar con frecuencia en la elaboración de planes de la institución pero que es necesario superar este criterio ya que no se alcanza el estado máximo de satisfacción del personal. Mientras que el 46.9 por ciento valora como satisfactorio el participar en la organización de actividades que involucran a la comunidad educativa, mientras que en cuanto al indicador que se refiere a las estrategias de evaluación de planes, programas y proyectos y su efectividad en su aplicación los entrevistados consideran en un 55.1 que son suficiente; pero que en necesario realizar un mayor esfuerzo para ver mayores y mejores resultados; en tanto que el 40.8 por ciento de las personas encuestadas difieren en que existe cooperación de parte de los equipos directivos en la administración del CDE, ya que se refleja la necesidad de que la tendencia de este indicador tienda a la alza; y finalmente en cuanto a que ejecutan proyectos de gestión el 46.9 por ciento de las personas interrogadas manifiestan sentirse satisfechos porque en el interior de la institución se ejecutan dichos proyectos de gestión.

En cuanto que la variable dependiente organización y ejecución de la planificación didáctica se evidencia que: el 42.9por ciento de los participantes de la investigación consideran que se logra la



integración del CDE en la elaboración de planes estratégicos de la institución a la que como cuerpo directivo pertenecen; así mismo el 43.9 por ciento de este personal estima que pertenecer al CDE le afecta en lo previsto en la carta didáctica, en el desarrollo de los contenidos al personal docente de la institución.

4.3.1 Comprobación de los resultados del Supuesto Especifico 1

El supuesto a probar es el siguiente: Los procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares del distrito 0611 del municipio de San Marcos, afectan la organización y ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes.

Se busca demostrar la relación de las VI: Procesos Administrativos y la VD: Organización y ejecución de la planificación didáctica de los/as docentes $H_0: C \times e Y = 0$

$H_1: C \times e Y \neq 0$

La primera supone que entre las variables no existe correlación y la segunda supone que si hay correlación y es significativa, a nivel del 95% de probabilidad, es decir con un margen de 0.5% de error. El valor de rho que representa aquel valor crítico para este caso es de 0.30 hasta donde se pudo concluir que la hipótesis es cierta.



TABLA N° 5 Datos obtenidos de la investigación

| HIPÓTESIS ESPECIFICA | VARIABLES | INDICADORES | CATEGORIAS | | |
|---|--|---|------------|------------|------------|
| | | | A | B | C |
| 1) Los procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares del distrito 0611 del municipio de San Marcos, afectan la ejecución de la planificación didáctica de los/as Docentes. | VI = "X" Procesos Administrativos | En la elaboración de planes de la institución es invitado a participar con frecuencia. | 3 | 22 | 24 |
| | | Participa en la organización de actividades Que involucra a la comunidad educativa. | 1 | 22 | 26 |
| | | Las estrategias de evaluación de planes, programas y proyectos son efectivos en su aplicación. | 8 | 20 | 21 |
| | | Existe cooperación de parte de los equipos directivos en la administración del CDE. | 6 | 22 | 21 |
| | | Se ejecutan proyectos de gestión. | 5 | 21 | 23 |
| | | TOTAL VI = "X" | 23 | 107 | 115 |
| | VD = "Y" Organización Y ejecución de la planificación didáctica de los/as Docentes. | Se logra la integración del CDE en la Elaboración de planes estratégicos de la institución. | 13 | 21 | 15 |
| | | Pertenecer al CDE le afecta en lo previsto en la carta didáctica en el desarrollo de contenidos | 8 | 18 | 23 |
| | | Existe un nivel de relación con las estrategias de evaluación del aprendizaje | 8 | 27 | 14 |
| | | Es evidente el nivel de logro de las competencias académicas de los Estudiantes. | 13 | 20 | 16 |
| | | Existe algún grado de relación con las actividades de aprendizaje y los contenidos | 3 | 23 | 23 |
| | | TOTAL VD = "Y" | 45 | 109 | 91 |

Fuente: Elaboración propia, Septiembre 2013



Sustituyendo los valores de las variables:

| Categoría | X | Y |
|-----------|-----|-----|
| A | 23 | 45 |
| B | 107 | 109 |
| C | 115 | 91 |

Al convertir los valores de las variables, en una escala ordinal (orden de menor a mayor) obtenemos los siguientes resultados:

| Categoría | X | Ordinal | Y | Ordinal |
|-----------|-----|---------|-----|---------|
| A | 23 | 1 | 45 | 1 |
| B | 107 | 2 | 109 | 3 |
| C | 115 | 3 | 91 | 2 |

EL primer valor de X (en este caso 23) se convierte en 1 porque el 23 es el primer valor más pequeño de X. El valor en X de 107 se convierte en 2 porque es el segundo valor más pequeño de X y finalmente el valor de X de 115 se convierte en 3 porque es el tercer valor más pequeño de X. Posteriormente también se convierten los valores ordinales de Y.

La fórmula clásica de Correlación de Spermán suele expresarse como:

$$r_s(xy) = 1 - \frac{6 \cdot \sum d_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

Donde:

d = Diferencia de las variables.

n = Número de casos.

6 = Constante.



TABLA N°6
CALCULOS DE CORRELACION DE SPEARMAN

| Categorías | Procesos Administrativos (X _{VI}) | | | | | Total | Ejecución de la Planificación didáctica de los/as docentes (Y _{VD}) | | | | | Total | Σx | Σy | di | di ² |
|------------|---|----|----|----|----|-------|---|----|----|----|----|-------|-----|-----|-------|-----------------|
| | N° de Indicadores | | | | | | N° de Indicadores | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | | |
| A | 3 | 1 | 8 | 6 | 5 | 23 | 13 | 8 | 8 | 13 | 3 | 45 | 23 | 45 | 1 - 1 | 0 |
| B | 22 | 22 | 20 | 22 | 21 | 107 | 21 | 18 | 27 | 20 | 23 | 109 | 107 | 109 | 2 - 3 | -1 |
| C | 24 | 26 | 21 | 21 | 23 | 115 | 15 | 23 | 14 | 16 | 23 | 91 | 115 | 91 | 3 - 2 | 1 |
| | | | | | | | | | | | | | | | Σ | -2 |

Fuente: Elaboración Propia, Septiembre 2013



Entonces operando con la fórmula de Spearman:

$$r_s(xy) = 1 - \frac{6 \cdot \sum di^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

$$r_s(xy) = 1 - \frac{6 \cdot 2}{49 \cdot (49^2 - 1)}$$

$$r_s(xy) = 1 - \frac{12}{49 \cdot (2401 - 1)}$$

$$r_s(xy) = 1 - \frac{12}{49 \cdot 2400}$$

$$r_s(xy) = 1 - \frac{12}{117,600}$$

$$r_s(xy) = 1 - 0.02041$$

$$r_s(xy) = -0.02041$$

$$r_s(xy) = -0.02$$

$$r_s(xy) = -0.02$$

$$r_s(xy) = -0.02$$



El valor $r_s(xy)$ obtenido fue de: - 0.02, y el nivel de significación es de 0.23, aproximado 0.24.

De acuerdo al valor obtenido se interpreta que la intensidad con que se relacionan estas variables es de -0.02, por su parte el valor crítico establecido para esta investigación 0.24 con un margen del 0.5% de error. Es mucho mayor, llegando a la conclusión de afirmar que la hipótesis NULA es cierta: $(H_0: C \times E \times Y = 0)$. Ya que se refleja que la variable independiente, y la variable dependiente no tienen ninguna relación, por lo que se puede decir que estadísticamente los procesos administrativos; son muy independientes y no tienen ninguna relación con la organización y ejecución de la planificación didáctica.

Donde; de acuerdo al resultado obtenido se interpreta que los procesos administrativos que se implementan en los Centros Educativos del distrito 0611 del municipio de San Marcos, Departamento de San Salvador no afectan la organización y ejecución de la planificación didáctica de los docentes pertenecientes a los Consejos Directivos Escolares. Ya que según los datos obtenidos y comprobados estadísticamente; se visualiza que dichos procesos administrativos son ejecutados en todas las instituciones en estudio en donde el denominador común de cada una de ellas es el trabajo administrativo bajo la modalidad CDE (Consejo Directivo Escolar) el cual funciona con lineamientos previamente establecidos por el Ministerio de Educación, y los cuales deben ser respetados y ejecutados de acuerdo a lo establecido. Por tanto se respalda en la presente investigación que en cierta medida esto se cumple, pero al medir la relación entre la variable Independiente procesos administrativos y la variable dependiente organización y ejecución de la planificación didáctica; se verifica que no se afecta la organización y ejecución de la planificación didáctica que cada uno de los docentes pertenecientes a los Consejos Directivos Escolares realiza.

Por lo que se puede inferir que es necesaria una participación e integración más activa y participativa de los CDE en relación a la planta docente.



4.3.2 Comprobación de los resultados del Supuesto Especifico 2

El supuesto a probar es el siguiente: Las estrategias administrativas que implementan los consejos directivos escolares afectan la introducción de innovaciones educativas por parte de los/as docentes de los centros educativos del distrito 0611 del municipio de San Marcos. Se busca demostrar la relación de las VI: Estrategias administrativas y la VD: Introducción de innovaciones educativas.

Ho: $CX_eY = 0$

H1: $CX_eY \neq 0$

La primera supone que entre las variables no existe correlación y la segunda supone que si hay correlación y es significativa, a nivel del 95% de probabilidad, es decir con un margen de 0.5% de error. El valor de rho, que representa aquel valor crítico para este caso es de 0.30 hasta donde se puede concluir que la hipótesis es cierta.

Para el procedimiento de prueba de hipótesis se ha elaborado una tabla (ver tabla N°6) en la cual se resumirán los datos absolutos que se han obtenido como resultados de la investigación, correspondientes a cada Supuesto con sus respectivos indicadores.



TABLA N°7
DATOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION

| HIPÓTESIS ESPECIFICA | VARIABLES | INDICADORES | CATEGORIAS | | |
|--|--|---|------------|-----|----|
| | | | A | B | C |
| 2) Las estrategias administrativas que implementan los consejos directivos escolares afectan la introducción de innovaciones educativas por parte de los/as docentes de los centros educativos del distrito 0611 del municipio de San marcos | VI Estrategias Administrativas | En la institución se promueve una cultura de calidad por parte de los cuerpos directivos | 5 | 28 | 16 |
| | | El tipo de material didáctico proporcionado a los docentes es suficiente para el Proceso De Enseñanza Aprendizaje. | 18 | 26 | 5 |
| | | El personal docente recibe algún tipo de Incentivo | 28 | 16 | 5 |
| | | La institución recibe material didáctico con Frecuencia. | 20 | 22 | 7 |
| | | El Centro Escolar realiza intercambios educativos con otras instituciones | 15 | 17 | 17 |
| | TOTAL VI = "X" | | 86 | 109 | 50 |
| | VD Introducción de Innovaciones Educativas | La institución aplica algún tipo de técnica de calidad | 11 | 30 | 8 |
| | | Se desarrollan diferentes tipos de Innovaciones en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje | 12 | 27 | 10 |
| | | Todos los integrantes del CDE muestran algún grado de interés por la calidad educativa | 12 | 20 | 17 |
| | | Los recursos didácticos con los que cuenta la institución están siempre disponibles cuando el docente los necesita. | 8 | 31 | 10 |
| | | Los docentes muestran compromiso por aprender mediante la resolución de problemas | 7 | 22 | 20 |
| TOTAL VD = "Y" | | 50 | 130 | 65 | |

Fuente: Elaboración propia, Septiembre 2013



Sustituyendo los valores de las variables:

| Categoría | X | Y |
|-----------|-----|-----|
| A | 86 | 50 |
| B | 109 | 130 |
| C | 50 | 65 |

Al convertir los valores de las variables, en una escala ordinal (orden de menor a mayor) obtenemos los siguientes resultados:

| Categoría | X | Ordinal | Y | Ordinal |
|-----------|-----|---------|-----|---------|
| A | 86 | 2 | 50 | 1 |
| B | 109 | 3 | 130 | 3 |
| C | 50 | 1 | 65 | 2 |

EL primer valor de X , en este caso 86 se convierte en 2 porque el 86 es el segundo valor más pequeño de X. El valor en X de 109 se convierte en 1 porque es el primer valor más pequeño de X y finalmente el valor de X de 50 se convierte en 3 porque es el tercer valor más pequeño de X. Posteriormente también se convierten los valores ordinales de Y.

La fórmula clásica de Correlación de Sperman suele expresarse como:

$$r_{s(xy)} = 1 - \frac{6 \cdot \sum d_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

Donde:

d = Diferencia de las variables.

n = Número de casos.

6 = Constante.



TABLA N°8
CALCULOS DE CORRELACION DE SPEARMAN

| Categorías | Estrategias Administrativas (X _{V1}) | | | | | Total | Introducción de innovaciones educativas (Y _{V.D}) | | | | | Total | Σx | Σy | di | di ² |
|--|--|----|----|----|----|-------|---|----|----|----|----|-------|-----|-----|-------|-----------------|
| | Nº de Indicadores | | | | | | Nº de Indicadores | | | | | | | | | |
| | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | | | | | |
| A | 5 | 18 | 28 | 20 | 15 | 86 | 11 | 12 | 12 | 8 | 7 | 50 | 86 | 50 | 2 - 1 | 1 |
| B | 28 | 26 | 16 | 22 | 17 | 109 | 30 | 27 | 20 | 31 | 22 | 130 | 109 | 130 | 3 - 3 | 0 |
| C | 16 | 5 | 5 | 7 | 17 | 50 | 8 | 10 | 17 | 10 | 20 | 65 | 50 | 65 | 1 - 2 | -1 |
| Fuente: Elaboración Propia. Septiembre, 2013 | | | | | | | | | | | | | | | Σ | 2 |



Entonces operando con la fórmula de Sperman:

$$r_{s(xy)} = 1 - \frac{6 \cdot \sum di^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

$$rs = (xy) = 1 - \frac{6 \cdot 2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

$$rs = (xy) = 1 - \frac{12}{49 \cdot (49^2 - 1)}$$

$$rs = (xy) = 1 - \frac{12}{49 \cdot (2401 - 1)}$$

$$rs = (xy) = 1 - \frac{12}{49 \cdot (2400)}$$

$$rs = (xy) = 1 - \frac{12}{49 \cdot 2400}$$

$$rs = (xy) = 1 - \frac{12}{117,600}$$

$$rs = (xy) = 1.0 - 1.02041$$

$$rs = (xy) = - 0.02041$$

$$rs = - 0.02041$$



$r_{s(xy)} = -0.02$

El valor $r_{s(xy)}$ obtenido fue de: - 0.02, y el nivel de significación es de 0.23, aproximado 0.24.

De acuerdo al valor obtenido se interpreta que la intensidad con que se relacionan estas variables es de - 0.02, por su parte el valor crítico establecido para esta investigación 0.24 con un margen de error del 0.5% es mucho mayor, llegando a la conclusión de afirmar que la hipótesis NULA es cierta: ($H_0: C X e Y = 0$) y se puede decir, que se refleja que la variable independiente, y la variable dependiente no tienen ninguna relación, por lo que las Estrategias Administrativas son muy independiente de la introducción de innovaciones educativas.

Por tanto; de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación queda evidenciado que, las estrategias administrativas que implementan los Consejos Directivos Escolares; de las instituciones en estudio; no garantizan la modernización e innovación de los aprendizajes que facilitan los docentes del distrito 0611 del Municipio de San Marcos. Ya que según los datos obtenidos y comprobados estadísticamente; se visualiza que dichas estrategias administrativas son ejecutadas en todas las instituciones en estudio en donde el denominador común de cada una de ellas es el trabajo administrativo bajo la modalidad CDE(Consejo Directivo Escolar) el cual funciona con lineamientos previamente establecidos por el Ministerio de Educación, y los cuales deben ser respetados y ejecutados de acuerdo a lo establecido. Por tanto se respalda en la presente investigación que en cierta medida esto se cumple, pero al calcular la relación entre ambas variables, Independiente estrategias administrativas y la variable dependiente introducción de innovaciones educativas, no se garantiza por lo que se puede inferir que el trabajo realizado por los CDE en cuanto a la ejecución de estrategias administrativas no inciden significativamente en la introducción de innovaciones educativamente hablando.



CUADRO TECNICO CIENTIFICO

| OBJETIVOS | HIPOTESIS | INDICADORES | COMPROBACION DE HIPOTESIS | CONCLUSIONES |
|---|--|---|--|---|
| <p>OBJETIVO GENERAL. Conocer la gestión administrativa de los Consejos Directivos Escolares y su incidencia en la organización, ejecución de la planificación didáctica y las innovaciones educativas de los Centros Escolares del distrito 0611 del Municipio de San Marcos, Departamento de San Salvador.</p> <p>OBJETIVO ESPECIFICO I Identificar si los procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares del distrito 0611 del Municipio de San Marcos, afectan la organización, ejecución de la planificación didáctica de los y las docentes.</p> | <p>HIPOTESIS GENERAL Los procesos de gestión administrativa que realizan los Consejos Directivos Escolares inciden en la organización, ejecución de la planificación didáctica y las innovaciones educativas en los docentes de los Centros Educativos del distrito 0611 del Municipio de San Marcos.</p> <p>Los procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares del distrito 0611 del Municipio de San Marcos, afectan la organización, ejecución de la planificación didáctica de los y las docentes.</p> | <p>Frecuencia con que se invita a participar en la elaboración de planes estratégicos (1)</p> <p>Organización de actividades que involucra a la comunidad educativa (2)</p> <p>Estrategias de evaluación de planes, programas y proyectos (3)</p> <p>Cooperación de los equipos directivos en áreas administrativas (4)</p> <p>Tipo de proyectos de gestión (5)</p> <p>Integración en la elaboración de planes estratégicos (6)</p> <p>Grado de vinculación con lo previsto en la carta didáctica (7)</p> <p>Nivel de correspondencia con las estrategias de evaluación del aprendizaje (8)</p> <p>Nivel de logro de las competencias de los estudiantes (9)</p> <p>Grado de relación con las actividades de aprendizaje (10)</p> | <p>Comprobación de resultados del supuesto específico 1. El supuesto a probar es el siguiente: los procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares del distrito 0611 del Municipio de San Marcos, afectan la ejecución de la planificación didáctica de los y las docentes. Se busca demostrar la relación de la VI. Procesos Administrativos y la VD. Organización, ejecución, planificación didáctica y las innovaciones educativas de los y las docentes. Donde se utilizo la medida de relación conocida como "Correlación de Spearman" la cual consistió en establecer la correlación lineal entre las dos variables de cada una de las hipótesis planteadas. Donde técnica y científicamente se puede deducir según los resultados que se han obtenido que: la variable independiente procesos administrativos y la variable dependiente: organización y ejecución de la planificación didáctica. No tienen ninguna relación y que dichos procesos administrativos son muy independientes de la organización y ejecución de la planificación didáctica; que realizan los y las docentes y por esta razón no son afectados, por lo que se puede interferir que es necesaria una participación e integración más activa y participativa en el CDE en relación a la planta docente.</p> | <p>-Se proyecta la poca participación e interés de la comunidad educativa en la construcción y aplicación de planes estratégicos de las instituciones. -A los docentes no les afectan tanto el pertenecer al CDE ya que coordinan el tiempo para trabajar acorde a lo planificado. -las estrategias de evaluación son efectivas en su aplicación pero es necesario implementar nuevas formas de evaluaciones. -se evidencia poca cooperación de parte de los equipos directivos en la administración de los CDE'S. -se ejecutan proyectos de gestión .Y las actividades de aprendizaje y desarrollo de contenidos están estrechamente relacionados.</p> |



CUADRO TECNICO CIENTIFICO DIDÁCTICO

| OBJETIVOS | HIPOTESIS | INDICADORES | COMPROBACION DE HIPOTESIS | CONCLUSIONES |
|--|--|--|--|---|
| <p>Objetivo específico 2</p> <p>Detectar como las estrategias administrativas que implementan los Consejos Directivos Escolares afectan la introducción de innovaciones educativas por parte de los y las docentes de los Centros Educativos del distrito 0611 del municipio de San Marcos.</p> | <p>Las estrategias administrativas que implementan los Consejos Directivos Escolares afectan la introducción de innovaciones educativas por parte de los y las docentes de los Centros Educativos del distrito 0611 del Municipio de San Marcos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Cultura de calidad que se promueve por parte de los cuerpos directivos (11) -Tipo de material didáctico que se proporciona a los docentes(12) - Tipo de incentivo que se da al personal docente(13) -Adquisición de recursos didácticos(14) -Realización de intercambios educativos(15) -Tipo de técnica de calidad que se aplica(16) -Tipo de innovaciones que se desarrollan en el proceso de enseñanza aprendizaje(17) - Grado de interés por la calidad educativa(18) - Disponibilidad oportuna de recursos didácticos (19) - Compromiso por aprender mediante la resolución de problemas (20) | <p>El supuesto a probar es el siguiente: las estrategias administrativas que implementan los Consejos Directivos Escolares afectan la introducción de innovaciones educativas por parte de los y las docentes de los centros educativos del distrito 0611 del Municipio de San Marcos se busca demostrar la relación de a VI. Estrategias Administrativas y la VD. Introducción de innovaciones educativas. Donde según los datos obtenidos de la investigación se deduce que la variable independiente y la variable dependiente no tienen ninguna relación y por tanto son muy independientes una de la otra y por esta razón las estrategias administrativas no afectan la introducción de innovaciones educativas de los y las docentes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> -En las instituciones Se promueve una cultura de calidad pero a pesar de ello no se lograra satisfacer las necesidades educativas. -El tipo de material didáctico proporcionado a los docentes no favorece las necesidades educativas. - se evidencio que el personal docente no recibe ningún tipo de incentivo razón por la que no se alcanzan mayores expectativas. -El material didáctico entregado a las instituciones no es entregado de forma oportuna, por lo que no siempre están disponibles para ser utilizado por los docentes. -en los Centros Escolares se llevan a cabo intercambios educativos, lo que demuestra compromiso por parte del personal docente por aprender mediante la resolución de problemas |



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Retomando los elementos planteados en la investigación y los resultados obtenidos se presentan a continuación las siguientes conclusiones. La investigación:

- 1) Proyectó la poca participación e interés de la comunidad educativa en la construcción y aplicación de planes estratégicos, lo que impide darle la respectiva importancia a la colaboración del Proyecto Educativo Institucional y sus componentes, por eso dificultan buscar de esta forma una calidad educativa. Donde según los documentos que respaldan el funcionamiento del los CDE; cada miembro posee un rol protagónico con actividades y funciones específicas muy importante para lograr el nivel máximo de funcionamiento o ejecución de acciones que conlleven a la institución a lograr sus objetivos propuestos, y al no participar activamente en este ente administrativo desempeñando las funciones previamente establecidas se interrumpe un proceso que debería asumirse con mucha responsabilidad por cada miembro integrante de los Consejos Directivos Escolares.

- 2) Se encontró que en la elaboración de actividades que involucran a la comunidad educativa, la mayoría participa y a los/as docentes no les afecta el pertenecer en los CDE's, No obstante sus planificaciones educativas, las desarrollan en algunas ocasiones con dificultad por interrumpir actividades escolares para realizar las actividades que desarrolla la institución. Lo cual se ve reflejado en los datos porcentuales donde una proporción bastante significativa refirió que tiene participación activa en la elaboración de diferentes actividades que tienen lugar en



el interior de la institución; las cuales son planificadas con cierto tiempo de anterioridad para ser ejecutadas posteriormente.

- 3- Reveló que las estrategias de evaluación de los planes educativos, son efectivas en su aplicación, A pesar de que al relacionarlo con las estrategias de evaluación de aprendizajes, es necesario implementar nuevas evaluaciones. Ya que un porcentaje bastante considerado manifestó que dichas estrategias de evaluación son consideradas efectivas por lo que se puede apuntar que en los diferentes entes administrativos que funcionan en cada centro escolar se cumple este criterio y que beneficia a la comunidad educativa en general.

- 4- Existe poca cooperación de parte de los equipos directivos en la administración de los CDE's, problemática para los miembros que tienen voluntad de lograr un nivel alto de competencias académicas como habilidades, aptitudes, destrezas enfocadas al aumento de rendimiento académico, practica de valores morales y trabajo en equipo en los/as estudiantes, ya que se necesita iniciativa en conocer la normativa, leyes, procedimientos que respaldan las actividades particulares a realizar por los integrantes de los CDE's. a través de los datos obtenidos en la presente investigación se ha podido constatar que existe una mediana cooperación de parte de los equipos directivos en dichas administraciones la cual se sitúa en una posición de suficiente es decir, se está haciendo, pero hace falta trabajar aun mas para lograr un nivel más alto en cuanto a lograr esa cooperación que como equipos formados y constituidos tienen y deben ejecutar acciones concretas y específicas. que según la ley les son concedidas.



- 5- Se evidenció que se ejecutan proyectos de gestión y que la implementación de estos resulta aceptable para la comunidad educativa ya que las actividades de aprendizaje y los contenidos desarrollados en la planificación educativa tiene relación. Contrastando los datos cuantitativos que se obtuvieron en el transcurso de esta investigación se verifica que en los diferentes centros educativos, objeto de investigación un porcentaje bastante significativo, valora que dichos proyectos de gestión se ejecutan en su interior; y que esto se realiza con la intencionalidad de favorecer las actividades pedagógicas que tienen lugar en el interior de cada institución.
- 6- Se encontró que en los CDE's, (Consejos Directivos Escolares) se promueve una cultura de calidad, sin embargo esta no satisfacen las necesidades educativas como la dotación de material didáctico y recursos audiovisuales que deben facilitarse para que los/as docentes puedan fortalecer las técnicas de calidad educativa. Por lo que se puede decir que una porción significativa de personal perteneciente a los CDE. estima que se trabaja promoviendo una cultura de calidad, pero por medio de los datos derivados de la presente investigación se refleja que no se alcanza el nivel esperado, y por ende esto no hace un mayor impacto en solventar las necesidades materiales propias de cada centro educativo; lo que significa que se debe trabajar con mayor esfuerzo para obtener más y mejores resultados.
- 7- Se comprobó que el tipo de material didáctico que se les proporciona a los/as docentes para desarrollar de forma eficiente el proceso de enseñanza – aprendizaje, no logra favorecer las necesidades educativas de los/as alumnos/as y por lo tanto no se pueden aumentar las innovaciones educativas en los Centros



Escolares. Por medio de los hallazgos encontrados se ha verificado que un porcentaje intermedio de consultados comenta que es suficiente, la proporción de material didáctico lo que apunta a inferir que el personal docente no alcanza un nivel de satisfacción al desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje y por consiguiente se deduce que esta problemática impide el aumento de una diversidad de innovaciones en la educación impartida en cada uno de los centros educativos.

- 8- Se detectó que el personal docente no recibe ningún tipo de incentivo al realizar sus labores y que por parte de los/as integrantes de los CDE's se demuestra algún grado e interés por la calidad educativa, sin embargo este interés no alcanza las expectativas del personal docente de las instituciones. Esto de acuerdo a los datos recopilados donde la mayoría del personal entrevistado, refiere que la planta docente que labora en cada institución no recibe incentivo de ninguna índole. por lo que un mediano porcentaje de los integrantes del CDE. muestran interés por la calidad educativa lo cual repercute en la calidad de la educación que los docentes imparten en sus respectivos lugares de trabajo.

- 9- Se pudo constatar que el material didáctico que reciben las instituciones no es entregado oportunamente y frecuentemente, lo que indica que dichos recursos didácticos no están siempre disponibles cuando los/as docentes los necesitan. Esto se comprueba a través de los datos previamente obtenidos donde un numero demostrativo de personas considera que dicho material didáctico comienzan laborando el año lectivo sin la presencia de material didáctico, el cual reciben posteriormente motivo por el cual el personal docente reciente que este no les sea entregado en el momento en que ellos los necesitan; por lo que fácilmente se



puede deducir que dichos recursos no se encuentran en disposición en el momento oportuno a la necesidad educativa.

10-Se reveló que los Centros Escolares realizan intercambios educativos con otras instituciones reflejando el frágil compromiso de los/as docentes por aprender mediante la resolución de problemas académicos, respectos a conductas, deserción escolar o delincuencia en el que se encuentran actualmente inmersas las instituciones educativas; y por lo tanto se debe fortalecer dicho compromiso para beneficiar a la comunidad educativa. Esto se afirma Según datos obtenidos en la investigación donde se comprueba que un porcentaje significativo de personal perteneciente a los CDE. Confirman que en el interior de las instituciones tienen lugar dichos intercambios educativos entre otras instituciones con el propósito de aumentar el compromiso en la planta docente por concientizar, y aprender a resolver una diversidad de problemáticas propias y existentes de cada uno de los diferentes centros educativos en mención.



5.2 Recomendaciones

Con base a las conclusiones planteadas se han establecido las siguientes recomendaciones:

- 1) Para lograr una mejor participación de cada uno de los miembros de los CDE's, es necesario concientizar y llevar un control de asistencia en cada reunión de Consejo que se lleve a cabo, además tomar nota de los integrantes que participan en las actividades que se realizan en la institución para lograr una mejor gestión educativa.

- 2) En las instituciones se deben programar las reuniones dentro de los horarios laborales, pero que no obstaculice las clases, además alternar el turno matutino con el vespertino para no perjudicar a un solo sector educativo con el propósito de expresar las ideas y opiniones con libertad de tiempo con el fin que las decisiones que se tomen de manera conjunta sean las acertadas para beneficio de la comunidad educativa.

- 3) Iniciar la implementación de actividades evaluativas de cada una de las actividades realizadas periódicamente y anuales para analizar fortalezas y debilidades y de esta manera fortalecer el componente estratégico en la evaluación de planes, programa y proyectos a fin de medir el logro y el impacto de estos en el interior de las instituciones.

- 4) Establecer mecanismos que propicien la cooperación como la rotación de responsabilidades en dirigir, facilitar, gestionar, apoyar o evaluar los grupos de



trabajo para realizar actividades académicas, deportivas, cívicas, culturales, con énfasis a la participación activa de sus integrantes con el propósito de lograr un mayor compromiso por parte de los miembros de los CDE's con una visión conjunta de expectativas e intereses comunes del objetivo administrativo

- 5) Continuar trabajando en la implementación y ejecución de proyectos motivacionales, curriculares y de intervención de conflictos, a través del proceso de gestión que realizan los CDE's y en la medida de lo posible aumentar estos proyectos para que las instituciones obtengan mayores resultados educativos.

- 6) Fortalecer una política de cultura de calidad con acciones creativas, como un clima de apertura entorno a resolución de conflictos, ambiente de confianza, participativo y cultura colaborativa tanto para el docente como para el estudiante mediante técnicas innovadoras como planificación a largo y corto plazo con previsión a las necesidades formativas, que contribuyan a medir la calidad educativa a fin de autoevaluarse como institución y detectar posibles fallas para su posterior corrección.

- 7) Cada CDE debe dar mayor énfasis a la necesidades psicológicas de confianza, solidaridad y equidad entre docentes, para generar en ellos un mejor desempeño, ya que son ellos quienes conocen a profundidad las problemáticas suscitadas en el interior de las instituciones y en este sentido mejorar esfuerzos para superar las limitaciones presentadas; mediante la gestión centrada en proporcionar el material idóneo para obtener mejores resultados, fortaleciendo el aspecto de innovaciones



como intercambio de experiencias y de conocimientos entre docentes para que contribuyan a un mejor proceso de enseñanza aprendizaje.

- 8) Motivar al personal docente mediante diversas acciones como aumentar la especialización de sus conocimientos, mejorar los ambientes físicos, reconocer a los/as docentes destacados en sus labores en actos públicos, las cuales contribuyan a incentivar su labor profesional, asimismo establecer mecanismos que involucren al CDE. en propiciar un mayor interés por la calidad educativa de la institución que representan.

- 9) Cada CDE debe velar por que los docentes cuenten y dispongan del recurso didáctico esencial, para el logro de las competencias académicas de los y las estudiantes, para lograr este fin es necesaria la aplicación de estrategias de participación como el apoyo de padres de familia en actividades vinculadas al PEI, impulsar las relaciones interpersonales en el marco de una cultura colaborativa, círculos de trabajo donde se integre el personal docente y estudiante; y de esta forma potenciar la toma de decisiones participativa.

- 10) Los organismos institucionales de manera conjunta con el personal docente deben fortalecer el compromiso por parte de la planta docente en cuanto a los intercambios que se realizan con otras instituciones con el fin de buscar solución a las diferentes problemáticas referentes a las deficiencias académicas, delincuenciales, servicio comunitario, que envuelven a cada institución.



CAPITULO VI

LA PROPUESTA

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



MODELO DE GESTION DE CALIDAD CON PARTICIPACION DEL CONSEJO DIRECTIVO ESCOLAR Y MAESTROS.

PRESENTADO POR:

IRIS DE LA PAZ ARGUETA

MARCELA ASTRID GARCIA RECINOS

NOEMI DEL CARMEN HENRIQUEZ DE RIVERA

DURACION DEL PROYECTO:

12 MESES

ASESOR:

LIC. RENATO ARTURO MENDOZA NOYOLA

CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO DE 2014.



1. Naturaleza del Proyecto

1.2 Título del proyecto.

“Modelo de Gestión de calidad con participación del Consejo Directivo Escolar y Maestros”.

1.3 Tipo de proyecto.

El modelo de gestión de calidad con participación del CDE y maestros, es un proyecto diseñado para ser ejecutado por cada una de las instituciones objeto de investigación; el cual consiste en la realización de una serie de asesorías relativas a la implementación de un nuevo modelo de gestión denominado “Modelo EFQM” El cual es un modelo de excelencia de evaluación de la perfección de una organización. Donde la Excelencia es una filosofía de gestión que persigue el éxito a largo plazo de la institución, mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativa de todos los grupos de interés de la institución.

El modelo EFQM (European Foundation For Quality Management) servirá para evaluar el grado de excelencia alcanzado por la institución en un momento dado. Para ello, estructura la organización en aspectos de la misma a evaluar y comparar la realidad con una situación teóricamente excelente. La utilización del modelo EFQM por parte de una institución consiste en realizar evaluaciones periódicamente y en abordar los planes de mejora derivados de las mismas dirigidas específicamente a los integrantes del Consejo Directivo Escolar y maestros. Todo ello con el propósito de redefinir la práctica de gestión de calidad en la educación.

Dicho programa se desarrollará en un periodo de tiempo de un año, de tal forma que permitirá monitorear cada una de las etapas de ejecución a fin de conocer los resultados obtenidos en cada uno de los momentos; este proyecto incluirá cinco Centros Escolares pertenecientes al distrito 0611 del municipio de San Marcos. Estableciendo para ello una unidad operativa, la cual estará ubicada en la casa de la Cultura en la calle; 25 de abril, avenida Padre Mario Zanconato; San Marcos.



1.4 Cobertura del proyecto.

El proyecto involucrará las instituciones de educación básica del sector oficial: Centro Escolar “San Marcos”, Centro Escolar San Antonio”, Centro Escolar “ Profesor Justo González”, Centro Escolar “Ignacio Pacheco Castro” y Centro Escolar “Comunidad 10 de Octubre”

Para la ejecución de dicho proyecto se instalará una sede operativa en la casa de la cultura ubicada en la calle 25 de abril, avenida Padre Mario Zanconato de San Marcos. Específicamente en el salón de usos múltiples. Los participantes que incluirá dicha actividad son una representación de padres y alumnos pertenecientes al Consejo Directivo Escolar y la totalidad del Consejo de maestros encargados de atender al tercer ciclo.

1.5 Equipo técnico.

- ❖ Lic. Hugo Cesar Tovar Mena (Licenciado en Ciencias de la Educación).
- ❖ Lic. Ricardo Cordero (Licenciado en Ciencias de la Educación)
- ❖ Licda. Deysi Marisol Mejía Castillo (Licenciada en Ciencias de la Educación, especialista en gestión educativa).
- ❖ Lic. Javier Ramírez (licenciado en mercadeo, analista financiero,)

1.6 Descripción del proyecto.

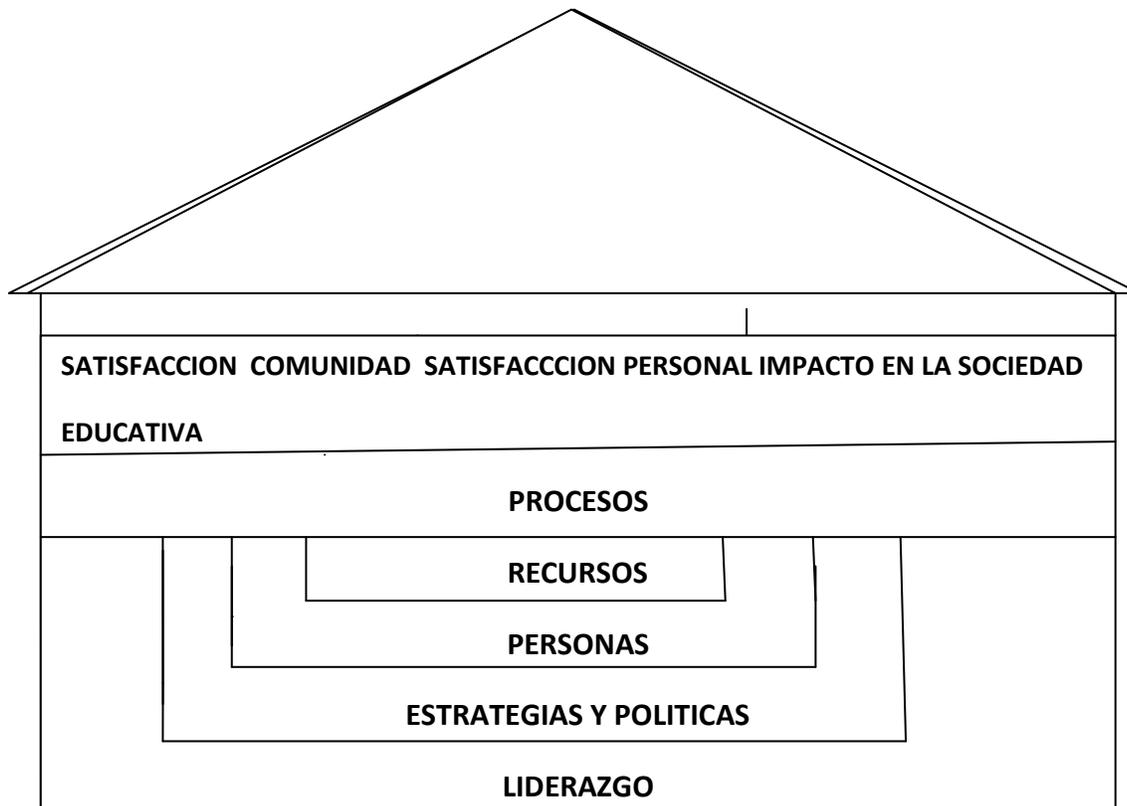
Los conocimientos sobre un modelo de gestión de calidad con participación del CDE y maestros constituye un factor imprescindible para alcanzar una calidad plena en los servicios educativos; por esta razón se propone una nueva forma de gestión de calidad, la cual da paso a una novedosa practica, de cómo hacer de la gestión una herramienta de apoyo a las instituciones; donde se integra una serie de acciones a implementar en su ejecución; la cual es de gran trascendencia en su aplicación. Dado que los resultados que se obtienen por medio de este modelo son muy significativos.

Para ello se hace la representación grafica del modelo propuesto; así como de cada uno de sus componentes:



Estructura del modelo propuesto por la fundación europea para la gestión de calidad (EFQM) para la evaluación de la institución; en él se destaca el orden en que los diferentes componentes se disponen para la obtención de los resultados

ESTRUCTURA DEL MODELO DE CALIDAD EFQM (European Foundation For Quality Management) Componentes.



El Proyecto “Modelo de Gestión de calidad con participación del Consejo Directivo Escolar y Maestros”. Consiste en la realización de una serie de asesorías desarrolladas de forma sistemática partiendo de lo general a lo específico.

Incluye la asistencia de veintisiete participantes distribuidos de la siguiente manera: cinco directores, dieciséis docentes, tres estudiantes y tres padres de familia todos pertenecientes al CDE. De las instituciones mencionadas.



El proyecto tiene como visión generar el conocimiento conceptual y práctico en los participantes de los CDE's sobre el modelo de gestión de calidad EFQM (European Foundation For Quality Management) destacando la participación de los CDE y maestros; partiendo de la adquisición de nuevas experiencias que permitan transformar y resolver problemáticas existentes.

2. Justificación y fundamentación.

En toda institución se hace imprescindible el uso de un nuevo modelo de gestión de calidad dado que la sociedad es cambiante y demanda nuevas formas de trabajo; en este sentido una gestión de calidad realizada bajo un nuevo enfoque busca desarrollar y potenciar la práctica de nuevas habilidades requeridas para la consecución de nuevas estrategias y lineamientos que serán clave para alcanzar una gestión plena de la calidad.

Por este motivo se considera conveniente comprender la importancia que representa la aplicación del modelo de gestión de calidad el cual se ha convertido en una herramienta clave para otros organismos quienes dan testimonios satisfactorios de los resultados obtenidos con la aplicación de este modelo.

En este sentido el proyecto responde a facilitar un amplio conocimiento y ejecución de indicadores de calidad como estrategias que permitan la consecución de los objetivos de cada una de las instituciones.

Dicho proyecto está dirigido a directores, docentes, alumnos y padres de familia pertenecientes al CDE. Siendo la comunidad educativa la beneficiada con la implantación del proyecto.

La propuesta surge a partir de los hallazgos encontrados en el transcurso de la investigación y de la priorización de problemáticas referidas a la gestión que realizan los CDE's y de cómo estas inciden en el desempeño de los docentes; esto a partir de la investigación realizada y el contacto directo con la población perteneciente al CDE.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto surge la iniciativa de implantación de un modelo de gestión de calidad con participación de los CDE y maestros mediante el diseño de estrategias metodológicas orientadas al aprovechamiento de un modelo



de gestión de calidad con participación del CDE y maestros en beneficio del fortalecimiento de la gestión que actualmente realizan los CDE.

3. Objetivos.

3.1 General.

Implementar la utilización de un modelo de gestión de calidad con participación de los CDE y maestros.

3.2 Específicos.

-  Desarrollar asesorías conceptuales y practicas sobre el modelo de gestión de calidad EFQM (European Foundation For Quality Management); ¿Que es el modelo EFQM? sus componentes; etc. Aplicados al área educativa

-  Promover la aplicación de un nuevo modelo de gestión de calidad que contribuya a mejorar la calidad educativa de las instituciones objeto de estudio.

4. Metas.

-  Asesorar a 27 integrantes del Consejo Directivo Escolar en la implantación de un modelo de gestión de calidad. Para consolidar mayores conocimientos y su aplicación. Antes del 1 de febrero de 2014.
-  incentivar la aplicación del nuevo modelo de gestión de calidad por parte de los seleccionados mediante el dominio teórico y práctico del nuevo enfoque de calidad, antes de septiembre de 2014.



“Comunidad 10 de Octubre”. Ubicadas en el municipio de San Marcos, San Salvador.

➤ **Micro localización.**

El proyecto tendrá su sede operativa en la casa de la cultura de San Marcos, en la calle 25 de abril avenida Padre Mario Zanconato, del referido lugar. Específicamente en el salón de usos múltiples.

Mapa de escenario de ejecución del proyecto



Casa comunal de San Marcos.

6. Metodología.

El proyecto “Modelo de Gestión de calidad con participación del Consejo Directivo Escolar y Maestros”. Se ejecutará en cuatro etapas, las cuales incluirán a todos los participantes en mención.



En la Primera etapa: Conceptualización del modelo EFQM (European Foundation For Quality Management) a cargo del Lic. Hugo Cesar Tovar Mena. Y la asistencia del Licdo. Javier Ramírez. Se realizarán Asesorías sobre los siguientes contenidos: ¿Qué es el modelo EFQM?, criterios de excelencia del mencionado modelo, reglas para evaluar la gestión realizada bajo la dirección del nuevo enfoque al área educativa; estas asesorías se realizaran como una estrategia metodológica a fin de lograr la participación total de los convocados en horarios de 8 am – 12 meridiano durante un año exacto por jornada.

En la segunda etapa: Talleres prácticos a cargo de la Licda. Deysi Marisol Mejía Castillo, se efectuaran talleres en los cuales los participantes pondrán en práctica lo abordado en las asesorías previas, operando los diversos conocimientos y ejecutándolos a priori. De esta manera ampliar el dominio total de las competencias potenciadas.

En la tercera etapa: Seguimiento y monitoreo a cargo del Licdo. Ricardo Cordero, consiste en el seguimiento y monitoreo basado en un registro el cual se detallan el nivel de logro manifestado por cada uno de los participantes, en este sentido dicha etapa se llevará a cabo a lo largo del periodo de ejecución del proyecto, así mismo verificara la implementación de la puesta en práctica en cada institución participante, esta acción se realizará por medio de informes escritos al ente ejecutor.

Finalmente, en la cuarta etapa: Evaluación del proyecto, a cargo de la entidad ejecutora del proyecto, a fin de verificar el logro de los objetivos y el alcance de las metas establecidas, diagnosticando fallas e identificando obstáculos que inciden en el desarrollo del proyecto con la finalidad de corregirlos.



ETAPAS DE EJECUCION DEL PROYECTO:

| ETAPA | ACTIVIDADES |
|-------------------------------------|---|
| Primera etapa: Conceptualización | <ul style="list-style-type: none">▪ Convocatoria a los participantes▪ Verificación de asistencia▪ Elaboración de plan de trabajo▪ Seminario uno: ¿Qué es el modelo EFQM?<ul style="list-style-type: none">✓ Origen del Modelo EFQM✓ Criterios de excelencia del modelo EFQM✓ Reglas para evaluar la gestión de calidad educativa.▪ Seminario dos: componentes del modelo de gestión de calidad<ul style="list-style-type: none">✓ Liderazgo, estrategias y políticas✓ Rol de las personas, recursos, ejecución de procesos✓ Procesos a realizarse, satisfacción de comunidad educativa, satisfacción personal. impacto en la sociedad.▪ . Seminario tres: Impacto en la sociedad y resultados del modelo.<ul style="list-style-type: none">✓ Aplicación del modelo como ejercicio práctico.✓ Funciones del modelo de gestión de calidad en la educación.✓ Principales modelos de evaluación educativa.▪ Seminario cuatro: Aplicación del modelo EFQM a la educación.<ul style="list-style-type: none">✓ Creación de ejercicios hipotéticos teóricos |



| | |
|---|--|
| | <p>prácticos de aplicación al área educativa.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Impacto del modelo de gestión de calidad en las instituciones.✓ Modelo EFQM como herramienta de gestión. |
| Segunda etapa: | <ul style="list-style-type: none">▪ Taller número uno: Revisión física y documental de la aplicación del modelo EFQM.▪ Taller número dos: Reforzamiento practico en áreas en las que se identifique problemas.▪ Taller número tres: motivación extrínseca e intrínseca en el liderazgo del CDE y Consejo de maestros.▪ Taller número cuatro: resistencia al cambio. |
| Tercera etapa: Seguimiento y monitoreo | <ul style="list-style-type: none">▪ Registro de logros▪ Visitas periódicas a las instituciones▪ Presentación de informes |
| Cuarta etapa: Evaluación del proyecto. | <ul style="list-style-type: none">▪ Aplicación de evaluación<ul style="list-style-type: none">✓ Verificación de logros con base a objetivos y metas✓ Diagnosticar fallas y obstáculos |

7. Ubicación en el tiempo

En el presente cronograma se detallan las actividades que se llevarán a cabo, las etapas de realización y el tiempo en las que se ejecutará cada una de ellas; tomando en consideración la sistematización y evaluación.



| Actividades | Ene | | Feb | | Mar | | Abr | | May | | Jun | | Jul | | Ago | | Sep | | Oct | | Nov | | Dic | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1-2 | 3-4 | 1-2 | 3-4 | 1-2 | 3-4 | 1-2 | 3-4 | 1-2 | 3-4 | 1-2 | 3-4 | 1-2 | 3-4 | 1-2 | 3-4 | 1-2 | 3-4 | 1-2 | 3-4 | 1-2 | 3-4 | 1-2 | 3-4 |
| Convocatoria a los participante | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Verificación de asistencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración de plan de trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asesoría uno: ¿Qué es el modelo EFQM? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asesoría dos: componentes del modelo de excelencia. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asesoría tres: impacto en la sociedad y resultados del modelo EFQM. En la educación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asesoría cuatro: Aplicación de modelo de calidad en la gestión educativa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taller número uno: Revisión física y documental de la aplicación del modelo EFQM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taller número dos: Reforzamiento practico en áreas en las que identifique problemas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taller número tres: motivación extrínseca e intrínseca en el liderazgo del CDE y Consejo de maestros. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taller número cuatro: resistencia al cambio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Registro de logros | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de informes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Verificación de logros con base a objetivos y metas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diagnosticar fallas y obstáculos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |



8. Presupuesto. El dinero con el cual se ejecutará el proyecto “Modelo de Gestión de calidad con participación del Consejo Directivo Escolar y Maestros” proviene de las instituciones involucradas, significa que el financiamiento para la realización de dicha actividad es interno, mediante gestiones realizadas por parte de las autoridades de las instituciones en las cuales se ejecutará dicho proyecto.

| INSTITUCION: casa de la cultura de San Marcos | | |
|--|------------------------|------------------|
| AÑO: 2014 | | |
| VALOR: dólares norteamericanos. | | |
| DESCRIPCIÓN | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
| EGRESOS | | |
| A. MOBILIARIO Y EQUIPO | | |
| (1)Pantalla de proyección | \$ 150 | \$ 150 |
| (1)Cañón | \$ 1,000 | \$ 1,000 |
| (3)Computadora portátil | \$ 550 | \$ 1,650 |
| SUBTOTAL | \$1,700 | \$ 2,800 |
| B. GASTOS DE OPERACIÓN | | |
| (27) Material impreso | \$ 27 | \$ 400 |
| (1) Transporte | \$ 100 (mensual) | \$ 1,200 |
| SUBTOTAL | \$120 | \$1,600 |
| C. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | | |
| (1) Uso del salón de usos múltiples | \$ 500 | \$ 500 |
| (27) Papelería, copias | \$ 15 | \$ 300 |
| SUBTOTAL | \$ 515 | \$ 800 |
| D. HONORARIOS Y PRESTACIONES | | |
| (1)Asesor | \$4,000 | \$ 4,000 |
| (1) Facilitadora de los talleres | \$3,000 | \$3,000 |
| (1) Responsable de monitoreo | \$2,000 | \$2,000 |
| (1) asistente y analista financiero | \$2,000 | \$2,000 |
| SUBTOTAL | \$ 11,000 | \$ 11,000 |
| E. IMPREVISTOS | \$ 200 | \$ 200 |
| TOTAL | \$13,535 | \$ 16,400 |



9. Recursos

Recursos Materiales

Los recursos materiales serán aportados por el ejecutante.

- ❖ 27 paquetes de material de apoyo
- ❖ 3 Computadoras portátiles
- ❖ 1 salón de usos múltiples (casa de la cultura)
- ❖ 1 Cañón
- ❖ 1 Pantalla de proyección

Recursos Humanos

El personal humano proviene de las instituciones educativas y de contratación de especialista.

| FACILITADOR | EXPERIENCIA | RESPONSABILIDAD |
|-------------------------------------|---|--|
| Lic. Hugo Cesar Tovar Mena | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Licenciado en Ciencias de la Educación. ✓ Con experiencia en gestión educativa ✓ | Realizar asesorías sobre los siguientes contenidos: ¿Qué es el modelo EFQM?, componentes del modelo de gestión EFQM .impacto de en la sociedad y resultados del modelo, aplicación del modelo de calidad en la gestión Educativa |
| Licda. Deysi Marisol Mejía Castillo | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Licenciado en Ciencias de la Educación ✓ Graduada de la especialidad gestión de la educación. Guatemala. ✓ Directora del Centro Escolar “El Transito” | Efectuar talleres por medio de los cuales los participantes lleven a la práctica lo abordado en las asesorías. |
| Lic. Javier Ramírez | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Licenciado en administración de empresas ✓ Gerente general de Kimberly- Clark | Brindar asistencia técnica en el desarrollo de las asesorías y talleres. |



| | | |
|------------------------|--|---|
| | ✓ Especialista en gestión en Centro y Sur América. | |
| Licdo. Ricardo Cordero | <ul style="list-style-type: none">✓ Licenciado en Ciencias de la Educación.✓ Experiencia en asesoría de Proyectos✓ Experiencia en apoyo en Promoción y Educación✓ Coordinador de programas y proyectos. | Realizar el proceso de seguimiento y monitoreo mediante un registro de logros y presentación de informes. |



BIBLIOGRAFIA

Iglesias, Enrique (1998). Estrategias para el Desarrollo Económico Latinoamericano. Banco Interamericano.

Constitución de la República de El Salvador.

Correa de Molina, Cecilia, Administración Estratégica y calidad integral en las instituciones educativa.

Ley General de Educación, Ministerio de Educación

Guía para la elaboración o revisión del proyecto educativo institucional y Plan escolar anual, buenas prácticas de gestión documento, Ministerio de educación.

Díaz Callejas Mendoza de Díaz Judith V. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I El Salvador 1988. Pág. 6, 7

Julio Cabero, Tecnología Educativa.

La Educación en el Salvador de cara al siglo XX: Desafíos y Oportunidades, UCA editores

Ministerio de Educación. La historia de la Reforma y la Reforma de la Historia. Pág.4

Reforma Educativa: Historia Contemporánea de la Educación Formal en El Salvador. Manuel Luis Escamilla. Pág. 153, 154. Enciclopedia práctica de la Pedagogía 2, Escuela Editorial Planeta S.A. 1988. Barcelona (España) Pág. 38

Proyecto Educativo Institucional en camino hacia la Calidad Educativa 2002 Ministerio de Educación Pág. 52,53.

Guzmán Chinchilla Marivel Aracely, Diseño de un sistema de gestión de calidad para la función académica

Imideo Giuseppe Nerici, Hacia una Didáctica General Dinámica (pp.113), 4^o edición, editorial KAPELUSZ S.A Buenos Aires Argentina

Díaz Barriga, Frida. (2005). Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. México: Mcgraw Hill

TAMAYO Y TAMAYO, MARIO. El Proceso de la Investigación científica: Fundamentos de Investigación.



JUSTO ARNAL, Delio del Rincón. Investigación educativa fundamentos y metodología, “Técnicas de muestreo”

Hughes, John, La filosofía de la investigación social.

Eladio Zacarías Ortiz “pasos para hacer una investigación”

Napoleón Chow. Libro técnicas de investigación social

Yzaguirre Peralta, Laura Elena, Mitos y Realidades de ISO 9001-2000 en organizaciones educativas.

Quintina Martin, Moreno Cerrillo, organizaciones Educativas

Memoria de labores 2007-2008, Ministerio de Educación

Memoria de labores 2010-2011, Ministerio de Educación

Folleto de Administración y supervisión Educativa I, El proceso administrativo en entidades educativas. Pág. 1

Documento del Ministerio de Educación, Concejo Directivo Escolar Pág. 4-5,8-11

Folleto de Evaluación de Sistemas Educativos; Modelo de Elementos Organizacionales, 1-4.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2011 [consulta: 13 junio 2012]

<<http://www.org/pnud/2011/org.com>

<<http://www.digestyc.gob.sv>> (Actualizado a Nov. 2010) [consulta: 14 junio 2012]

<<http://www.diarioelmundo.es.com>Diario El Mundo [consulta: jueves 30, Junio 2011]

Página oficial del Ministerio de Educación <<http://www.mined.gob.sv/>> (Actualizado a Nov. 2011) [consulta: 14 junio 2012.

Análisis del desempleo en El salvador [consulta: 21 junio d 2012]<<http://esan/análisis de desempleo/es/.com>>

Http//: www. Modelo EFQM y mejora de la gestión.



ANEXOS



Anexo N° 4 instrumento administrado a personal pertenecientes a los CDE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

Cuestionario: dirigido a miembros integrantes de los Consejos Directivos Escolares. Somos estudiantes de la carrera Licenciatura en Ciencias de la Educación de la Universidad de El Salvador. Y para efectos de grado académico se está realizando un trabajo de investigación para medir las variables de estudio. Se hará mediante las siguientes categorías:

- A. (Insuficiente) No existe evidencia, según miembros del Consejo Directivo Escolar respecto a que sus actividades inciden en la planificación e innovación educativa de los maestros.
- B. (Suficiente) Existe evidencia de parte de algunos miembros del Consejo Directivo Escolar en el que se afirma, que sus actividades poco inciden en la planificación e innovación educativa de los profesores y profesoras.
- C. (Satisfactorio) Existe evidencia de parte de los consultados que la gestión de los Consejos Directivos Escolares, es legítima e incide favorablemente en la planificación e innovación didáctica; de los profesores y profesoras miembros del Consejos Directivo Escolar.

Objetivo: Recoger la suficiente y necesaria información relacionada con los procesos administrativos que realiza el Consejo Directivo Escolar de la Institución. Y su relación con las actividades didácticas del personal docente.

Indicaciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una " x " la respuesta que usted estime conveniente, según lo observado en el Centro Educativo.

Donde: A= Insuficiente; B=Suficiente; C= Satisfactorio

| PROCESOS ADMINISTRATIVOS | | | | |
|--------------------------|---|-------------------|-----------------|--------------------|
| 1 | E n la elaboración de planes de la institución es invitado a participar con frecuencia. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 2 | Participa en la organización de actividades que involucra a la comunidad educativa. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 3 | Las estrategias de evaluación de planes programas y proyectos son efectivos en su aplicación. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 4 | Existe cooperación de parte de los equipos directivos en la administración del CDE. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 5 | Se ejecutan proyectos de gestión. | A | B | C |



| | | insuficiente | Suficiente | satisfactorio |
|---|---|-------------------|-----------------|--------------------|
| ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION DIDACTICA | | | | |
| 6 | Se logra la integración del CDE en la elaboración de planes estratégicos de la institución. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 7 | Pertenecer al CDE le afecta en lo previsto en la carta didáctica en el desarrollo de contenidos. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 8 | Existe un nivel de relación con las estrategias de evaluación del aprendizaje. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 9 | Es evidente el nivel de logro de las competencias académicas de los estudiantes. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 10 | Existe algún grado de relación con las actividades de aprendizaje y los contenidos. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS | | | | |
| 11 | En la institución se promueve una cultura de calidad por parte de los cuerpos directivos | A insuficiente | B Suficiente | C satisfactorio |
| 12 | El tipo de material didáctico proporcionado a los docentes es suficiente para el Proceso de Enseñanza Aprendizaje. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 13 | El personal docente recibe algún tipo de incentivo. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 14 | La institución recibe material didáctico con frecuencia. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 15 | El Centro Escolar realiza intercambios educativos con otras instituciones. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| INNOVACIONES EDUCATIVAS | | | | |
| 16 | La institución aplica algún tipo de técnica de calidad. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 17 | Se desarrollan diferentes tipos de innovaciones en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 18 | Todos los integrantes del CDE muestran algún grado de interés por la calidad educativa. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 19 | Los recursos didácticos con los que cuenta la institución están siempre disponibles cuando el docente los necesita. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |
| 20 | Los docentes muestran compromiso por aprender mediante la resolución de problemas. | A insuficiente | B suficiente | C satisfactorio |



Resultados de aplicación de prueba piloto

Anexo N°5

Fórmula de “r” de Pearson aplicada para confiabilidad del instrumento.

| Nº | x | y | x ² | y ² | xy |
|----|-----|-----|----------------|----------------|-------|
| 1 | 22 | 23 | 484 | 529 | 506 |
| 2 | 21 | 23 | 441 | 529 | 483 |
| 3 | 22 | 22 | 484 | 484 | 484 |
| 4 | 23 | 22 | 529 | 484 | 606 |
| 5 | 19 | 22 | 361 | 484 | 418 |
| 6 | 22 | 23 | 484 | 529 | 506 |
| 7 | 19 | 18 | 361 | 324 | 342 |
| 8 | 20 | 21 | 400 | 441 | 420 |
| 9 | 23 | 23 | 529 | 529 | 529 |
| 10 | 18 | 23 | 324 | 529 | 414 |
| 11 | 20 | 20 | 400 | 400 | 400 |
| 12 | 23 | 21 | 529 | 441 | 483 |
| 13 | 18 | 19 | 324 | 361 | 342 |
| 14 | 21 | 20 | 441 | 400 | 420 |
| 15 | 22 | 23 | 484 | 529 | 506 |
| 16 | 19 | 22 | 361 | 484 | 418 |
| 17 | 20 | 24 | 400 | 576 | 480 |
| 18 | 21 | 22 | 441 | 484 | 462 |
| 19 | 23 | 23 | 529 | 529 | 529 |
| 20 | 21 | 22 | 441 | 484 | 462 |
| | 417 | 436 | 8,747 | 9,550 | 9,110 |

$$r = \frac{N\sum XY - \sum X\sum Y}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

| | |
|---------------------------------|-----------------|
| 20,9,110-417.436 | |
| [20.8,747(417)2][20.9550(436)2] | |
| 182,200-181,812 | |
| 174,940-173,889 | 191,000-190,096 |
| 388 | |
| 1,051 | 904 |
| 950,104 | |
| 388 | |
| 950,104 | |

$$r = 368,640,352$$

$$r = 19,200.00917$$

$$r = 9.99$$

$$r = 1 \text{ aproximado.}$$



Anexo N° 6. Fotografías de los 5 Centros Escolares distrito 0611 San Marcos

CENTRO ESCOLAR “SAN ANTONIO





CENTRO ESCOLAR "PROFESOR JUSTO GONZALEZ"





CENTROESCOLAR "IGNACIO PACHECO CASTRO"





CENTRO ESCOLAR "SAN MARCOS"





Centro Escolar “Comunidad 10 de Octubre”





Anexo N° 7

SEDE OPERATIVA DEL PROYECTO



Lugar donde tendrá lugar la ejecución del proyecto.



| Tema | Objetivo General | Objetivos Específicos | Hipótesis General | Hipótesis Específicas | Variab les | Indicador es | Ítems | Nº de preg |
|--|--|--|---|---|---------------------------------|---|--|------------------|
| Gestión administrativa de los Consejos Directivos Escolares y su incidencia en la organización, ejecución de la planificación didáctica y las innovaciones educativas de los docentes de tercer ciclo del distrito 0611 del municipio de San Marcos, departamento de San Salvador. | Conocer la gestión administrativa de los consejos directivos escolares y su incidencia en la organización, ejecución de la planificación didáctica y las innovaciones educativas de los centros escolares del distrito 0611 del municipio de San Marcos, departamento de San Salvador. | Identificar si los procesos administrativos que se implementan en los centros escolares del distrito 0611 del municipio de San Marcos afectan la organización, ejecución de la planificación didáctica de los docentes. Detectar como las estrategias administrativas que implementan los consejos directivos escolares afectan la introducción de innovaciones educativas por parte de los docentes de los centros educativos del distrito 0611 del municipio de San Marcos. | Los procesos de gestión administrativa que realizan los consejos directivos escolares inciden en la organización, ejecución de la planificación didáctica y las innovaciones educativas en los docentes de los centros educativos del distrito 0611 del municipio de San Marcos | Los procesos administrativos que se implementan en los centros escolares del distrito 0611 del municipio de San Marcos, afectan la organización, ejecución de la planificación didáctica de los docentes. Detectar como las estrategias administrativas que implementan los Consejos Directivos Escolares garantizan la modernización e innovación de los aprendizajes que facilitan los y las docentes. | V.I Procesos administrativos | Procesos administrativos que se implementan en los Centros Escolares Del distrito 0611 del Municipio de San Marcos. Afectan la organización y ejecución de la planificación de la planificación. Didáctica de los y las docentes | -Frecuencia con que se invita a participar en la elaboración de planes estratégicos. | 1 |
| | | | | | | | -Organización de actividades que involucra a la comunidad educativa. | 2 |
| | | | | | | | -Estrategias de evaluación de planes, programas y proyectos. | 3 |
| | | | | | | | -Cooperación de los equipos directivos en áreas administrativas. | 4 |
| | | | | | | | -Tipo de proyectos de gestión | 5 |
| | | | | | | | -Integración en la elaboración de planes estratégicos | 6 |
| | | | | | | | -Grado de vinculación con lo previsto en la carta didáctica | 7 |
| | | | | | | | -Nivel de correspondencia con las estrategias de Evaluación del aprendizaje. | 8 |
| | | | | | | | -Nivel de logro de las competencia de los estudiantes | 9 |
| | | | | | | | -Grado de relación con las actividades de aprendizaje. | 10 |
| | | | | | | | -Cultura de calidad que se promueve por parte de los cuerpos directivos. | 11 |



| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----------------------------|---|--|----|
| | | | | | strativa | as | | |
| | | | | | s | administrativas que implementan los CDE`S | -Tipo de material didáctico que se proporciona a los docentes | 12 |
| | | | | | | | -Tipo de incentivo que se da al personal docente. | 13 |
| | | | | | | Afectan la introducción de innovaciones educativas | -Adquisición de recursos didácticos. | 14 |
| | | | | | V.D | Introducción de innovaciones educativas | -Realización de intercambios educativos | 15 |
| | | | | | de innovaciones educativas | Por parte de los y las docentes | -Tipo de técnica de calidad que se aplica. | 16 |
| | | | | | | | -Tipo de innovaciones que se desarrollan en el proceso de enseñanza aprendizaje. | 17 |
| | | | | | | De los Centros Escolares del distrito 0611 del Municipio de San Marcos. | -Grado de interés por la calidad educativa. | 18 |
| | | | | | | | -Disponibilidad oportuna de recursos didácticos. | 19 |
| | | | | | | | -Compromiso por aprender mediante la resolución de problemas | 20 |



| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|



LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CONSEJOS DIRECTIVOS ESCOLARES Y SU INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN, EJECUCION DE LA PLANIFICACION DIDACTICA Y LAS INNOVACIONES EDUCATIVAS