

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



TRABAJO DE GRADO

**“GESTION ADMINISTRATIVA, EN EL CENTRO ESCOLAR
“COLONIA LOS NARANJOS” DISTRITO 06 – 32, MUNICIPIO DE
APOPA; DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.**
**PREVIO A OPTAR EL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIADO /A EN CIENCIA DE LA EDUCACION PRESENTADO
POR:**

**AVILA ZEPEDA, ALEX.
CABEZAS PINEDA, REYNA ELIZABETH
CHAVEZ LARIN, SILVIA ELIZABETH
GUZMÁN LEMUS, CLAUDIA LEONOR
SERPA MARTINEZ, IRIS GUADALUPE**

**COORDINADOR DE SEMINARIO:
LIC. RAFAEL GIRON ASCENCIO**

**DOCENTE DIRECTOR:
LICDA. GLORIA MILAGRO DE RODRIGUEZ**

Ciudad Universitaria, Julio del 2003

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL
SALVADOR**

DRA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ

RECTORA

ING. JOSE FRANCISCO

VICE – RECTOR ACADEMICO

LIC. HORTENSIA DUEÑAS DE GARCIA

VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. MARGARITA MUÑOZ

SECRETARIA

FACULTA DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

LIC. PABLO JESÚS CASTRO HERNÁNDEZ

DECANO

LIC. CÉSAR EMILIA QUINTEROS

VICE DECANO

LIC. NATIVIDAD DE LAS MERCEDES PADILLA

JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MS. RAFAEL GIRÓN ASCENCIO

COORDINADOR DE SEMINARIO

LIC. GLORIA MILAGRO DE RODRÍGUEZ

DOCENTE DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Padre todopoderoso por darme fortaleza física y espiritual.

AMIS PADRES: Por orientarme y servir de guía por la senda del bien.

A MI ESPOSA E HIJOS: Wilber Alexánder y José Bryan por ser fuente de inspiración y lucha.

A PROFESIONALES DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN: Profesoras y ex compañeras del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”, por aportar sus conocimientos objetivos sobre el tema.

A LAS COMPAÑERAS DE TRABAJO DE GRADO: Por su responsabilidad y su trabajo tesonero.

ALEX AVILA ZEPEDA

AGRADECIMIENTOS

A **DIOS**: Le doy gracias a Dios por darme la vida y estar conmigo siempre y en todo momento.

A mis **Padres: Rafael y Arely** por el amor y el apoyo incondicional que me han brindado siempre.

A mis **Hijos: Rafael, Enrique, Rocío y Manuel**, por ser el motivo de superación y por tenerme paciencia durante todo el proceso de estudios.

A mis **Hermanos y Familia** por apoyarme y motivarme a seguir estudiando.

A mis **compañeros de estudio y amigos** por motivarme y apoyarme siempre.

SILVIA ELIZABETH CHAVEZ LARIN

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por haberme regalado la vida y la fortaleza para seguir adelante.

A MI MADRE: Teresa Lemus, por ser el apoyo que necesito en todo momento, por aconsejarme y hacerme ver que la vida es bella y con sacrificio, esfuerzo y dedicación se puede lograr lo que uno se propone, obteniendo el 50% de mis logros.

A MI HIJO: Kevin Alexis, por ser el motivo de superación, por tenerme tanta paciencia y demostrarme que con amor cualquier carga es menos pesada.

A MIS HERMANOS: Por apoyarme, ayudarme en una forma incondicional, en los momentos que más los necesitaba.

A MI PADRE: Por enseñarme en el transcurso de mi vida que no hay obstáculo tan grande cuando uno quiere lograr la meta.

A MIS COMPAÑEROS: Por tenerme paciencia, esfuerzo y apoyo en los momentos necesarios.

CLAUDIA LEONOR GUZMÁN LEMUS.

AGRADECIMIENTOS.

Primeramente quiero agradecer a **DIOS TODOPODEROSO** por haberme dado vida para cultivar mi carrera.

A MIS PADRES: Juan Antonio Serpas (Q.D.D.G) y Juana Márquez Vda. De Serpas, por haberme apoyado y creído en mí.

A MI ESPOSO E HIJOS: Por su apoyo incondicional, su ayuda y solidaridad hacia a mi cuando más los necesitaba.

A NUESTRA ASESORA: Lic. Gloria Milagro de Rodríguez por su excelentes asesorías sin las cuales no hubiese sido posible el triunfo profesional.

AL COORDINADOR DE SEMINARIO: Lic. Rafael Girón Ascencio por su colaboración en los momentos difíciles en la elaboración del trabajo.

A LA JEFA DEL DEPARTAMENTO: Lic. Natividad de las Mercedes Padilla por su ayuda incondicional en la resolución de los problemas de los estudiantes.

A DEMAS FAMILIARES Y AMIGOS: Que me daban ánimos para no decaer en el intento.

A todos los que de una manera u otra están vinculados en mi vida, les dedico este nuevo triunfo profesional.

IRIS GUADALUPE SERPA MARTINEZ

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCION	7
CAPITULO I	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	40
1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	41
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	41
1.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO	41
1.3 JUSTIFICACION	42
CAPITULO II	
2. MARCO TEORICO	46
2.1 ANTECEDENTES	46
2.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO	61
2.1.2 EL PROCESO PARA TOMA DE DECISIONES	66
2.2 LA GESTIÓN EN LA REFORMA EDUCATIVA EN MARCHA	76
2.3 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN EDUCATIVA?	80
2.3.1 CARACTERISTICAS DE LA EDUCACIÓN EDUCATIVA	82
2.3.2 FACTORES Y NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA	83
2.4 LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN	85
2.5 DEMOCRACIA Y GESTIÓN EDUCATIVA	87
2.6 GESTIÓN INSTITUCIONAL ORIENTADA A RESULTADOS EDUCATIVOS	90

2.7	PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	91
2.8	PROYECTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA – ORGANIZATIVA	92
2.8.1	ÁMBITO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO	92
2.8.2	ÁMBITO ORGANIZATIVO	93
CAPITULO III		
3.	SISTEMA DE HIPÓTESIS	97
3.1	HIPÓTESIS GENERAL	97
3.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICA	97
3.3	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	98
CAPITULO IV		
4.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	102
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	102
4.2	POBLACION	102
4.3	TAMAÑO DE LA MUESTRA	103
4.4	TECNICAS E INSTRUMENTOS	105
4.5	INSTRUMENTOS	105
4.6	PROCEDIMIENTOS	106
CAPITULO V		
5.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	108
CAPITULO VI		
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
6.1	CONCLUSIONES	122
6.2	RECOMENDACIONES	124
CAPÍTULO VII		
7.	PROPUESTA METODOLÓGICA	127

7.1 “PROCESO PARA UNA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE CALIDAD IMPLEMENTADA EN EL CENTRO ESOLAR “COLONIA LOS NARANJOS”	127
7.2 NATURALEZA O FINALIDAD DE LA PROPUESTA	128
7.3 OBJETIVOS	129
7.4 JUSTIFICACIÓN	130
7.5 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	130
7.5.1 CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA	130
7.5.2 CAPACITACIÓN A LA DIRECTORA EN ADMINISTRACIÓN	132
7.5.3 ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DEL EQUIPO DIRECTIVO	133
7.5.4 PROCESO DE COMUNICACIÓN	135
7.5.5 ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	136
7.5.6 PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES	138
7.5.7 ASUMIR COMPROMISO	139
7.5.8 TOMA DE DECISIONES Y RUBROS DE INVERSIÓN	140
7.5.9 MOTIVACION DEL PERSONAL	142
7.5.10 MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO ESCOLAR	143
7.5.11 IMPACTO	144
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145
ANEXOS	
INSTRUMENTOS	
ILUSTRACIONES DE LA INSTITUCIÓN	

INTRODUCCION

La Gestión administrativa, representa en la actualidad un eje fundamental en el proceso de enseñanza - aprendizaje, así como también en el desarrollo de las capacidades, destrezas y habilidades, las cuales están orientadas a contribuir a la superación personal y social del mismo. Es por esa razón que el Ministerio de Educación establece políticas estratégicas como un mecanismo ideal que pueda orientar y cooperar con calidad y eficiencia el trabajo técnico - administrativo y pedagógico, con la finalidad de alcanzar la calidad institucional.

La investigación da énfasis a la importancia que tiene la gestión administrativa institucional, para garantizar el logro de la visión y misión del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.

En la actualidad, los centros educativos a nivel nacional, presentan deficiencias en la gestión administrativa, ya que no se identifican lineamientos específicos que guíen la definición de estructuras de trabajo y documentos que diseñen el funcionamiento del Centro

Escolar. Por lo que es importante establecer que los centros escolares apliquen los lineamientos específicos, estructuras de trabajo y documentos estipulados por el Ministerio de Educación para su mejor funcionamiento.

Es necesario destacar la originalidad del trabajo de investigación, el cual posee teoría novedosa y actualizada, publicadas en revistas del Ministerio de Educación y otros, lo que produce mayor confiabilidad en el desarrollo de la investigación y se entrevistó a la directora del Centro Escolar “Colonia los Naranjos” así como también se encuestó a la comunidad educativa (docentes, alumnos y padres de familia) quienes están involucrados con el qué hacer educativo para darle así forma al planteamiento del problema y obtener información más objetiva que fundamentará el trabajo de investigación.

El desarrollo general de este trabajo de investigación contiene siete capítulos que se exponen de la manera siguiente:

El Capítulo uno inicia con la situación problemática en donde se expone parte de la realidad Salvadoreña actual y la incidencia que ésta

tiene en el sistema educativo. Estableciéndose así un problema específico para lo cual se delimitó una población a investigar.

Además contiene el enunciado del problema elaborado mediante la pregunta ¿cuáles son los componentes y elementos que conformarían una apropiada Gestión Administrativa de calidad de los centros escolares?.

Se presentan los objetivos de investigación que son los que guiarán el desarrollo de la misma; la justificación donde se reflejan los fenómenos que han motivado a realizar la investigación.

En el marco teórico se destacan dos aspectos fundamentales: los antecedentes históricos y la base teórica.

Seguidamente se plantea el sistema de hipótesis el cual está dividido en hipótesis general, hipótesis específicas; Para lograr esto se incluye la operacionalización de variables, dentro de los cuales se detallan los Indicadores para cada variable Independiente y Dependiente, con el objetivo de hacer viable el proceso de medición de

estas. El cual se concretiza en la realización de preguntas idóneas al trabajo de investigación.

Luego se presenta la metodología de la investigación donde se detalla el contenido de la investigación realizada. Además determina la Población y muestra junto con los criterios que se utilizaron para administrar el cuestionario. Además, los métodos, las técnicas y los instrumentos que permitirán guiar la investigación.

Posteriormente se presentan las conclusiones producto del proceso de investigación; continuando con las recomendaciones y la propuesta, la cual contiene los elementos necesarios para superar las limitantes encontradas en el proceso de investigación.

Agregando la bibliografía que nos sirvió de base teórica para la elaboración del trabajo de grado.

Finalmente se presentan los anexos, los cuales consisten en instrumentos aplicados para recabar los datos necesarios según los objetivos propuestos, así como también las fotografías que reflejan gran parte de la realidad del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”

CAPITULO I

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Salvador como parte del mundo no puede quedarse fuera de los cambios culturales, económicos, políticos y educativos. Es así como a partir de 1989 se implementa en el país el neoliberalismo, respondiendo a los intereses de la clase privilegiada, a los dueños de los medios de producción, liberando el comercio sin control de nadie, encareciendo los productos de la canasta básica, haciendo más ricos a los ricos y más pobres a los pobres; “El estado debe establecer un marco, para que las empresas se desarrollen, pero no liberarlas por completo y eso es lo que el estado no hace y por lo tanto el alza en los precios se da desmesuradamente y el desempleo aumenta¹

Los grupos de poder asumen la posición simplista de que el estado es peor administrador y la empresa privada excelente administradora, se supone ,al hablar del aspecto educativo, que los directores de colegios son buenos gestores y los de las escuelas no lo son y con este argumento se piensa hasta en privatizar la educación,

¹ ENTREVISTA TCS DR. LUIS DE SEBASTIÁN , ECONOMISTA ESPAÑOL, MAYO DEL 2000

de ahí que las privatizaciones quedan justificadas, si vemos como las empresas le han aumentado a todo, pues lo único que buscan son ganancias, beneficiándose de las necesidades del pueblo salvadoreño.

Existen problemas en todos los ámbitos de la vida nacional: uno de los más problemáticos ha sido el sector salud, con una huelga que duro siete meses y que se ha levantado momentáneamente por el último decreto aprobado por la asamblea legislativa, mediante el cual se frenan las posibles privatizaciones de la salud, habrá que esperar que el presidente de la república no lo vete. “ Otro problema importante en el mismo campo es la alta tasa de mortalidad que es de 29,900 al año, con una tasa de natalidad de 158,530 personas anualmente con una esperanza de vida al nacer de 70 años en mujeres y de 65 años en hombres; teniendo una población adulta del 8% del total de la población y con una población joven del 50% que oscila entre los 14-19 años.

Aunado a esto se encuentra el problema del precio de las medicinas que al año aumenta en un 30% elevando con esto el costo de la salud en el país”². Si vemos que la mayoría de la población son

² DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSO(DIGESTIC) ANUARIO ESTADÍSTICO 2002

gente joven y niños debemos preocuparnos más por ellos y elevar la calidad de la educación gestionando mejor los centros escolares para lograr así cumplir con los objetivos y fines de la educación en general y del centro en particular, teniendo gente más preparada académicamente y mejores profesionales a futuro.

En lo económico“, la canasta básica asciende a 4,000 colones mensuales, luz y agua más cara, pues el gobierno ya no las subsidia, los alquileres de las casa subiendo en un 20% al año , la inflación anual es de 2.5%, combustibles caros, productos como la carne leche y cereales gravados con el 13% del IVA y el salario mínimo que desde hace cinco años es de 1,260 colones mensuales en la ciudad y 800 en el campo, viene a empeorar la ya gastada economía de los hogares salvadoreños”³. Actualmente se está haciendo una revisión del salario mínimo con fines populistas, pero no se sabe certeramente se en realidad se le aumentara, sería bueno si se cumple con esa promesa.

³ MINISTERIO DE ECONOMIA. DIRECCIÓN DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR.
WWW.MINEC.GOB.SV

“597,000 hogares se encuentran en pobreza: un 18.9% están en extrema pobreza, el 25.7% en pobreza relativa; el mayor índice de pobreza está en el área rural con 238,000 familias con muchos miembros. El gobierno le presta poca atención a esta problemática, preocupándose poco o nada por el agro y es por eso que se encuentra estancado y los bancos usureros les prestan a los agricultores dinero con intereses elevados, con insumos para las cosechas caros y si no pagan a tiempo les embargan sus propiedades.

En cuanto a la situación de empleos, la población en edad de trabajar es de 4149,837 personas, la población económicamente activa (PEA) es de 2,496,365 personas de éstas, el 62.2% del área urbana y el 38.8% de lo rural, las personas que se encuentran ocupadas es del 92.2% del PEA y los desempleados completamente son el 7.8 del mismo.

Los ocupados plenamente son el 22.2% subempleados el 60%, agregamos a esto que según la constitución de la república los menores de 14 años no deben trabajar y existen muchos niños que en lugar de estar estudiando andan por las calles ofreciendo sus

productos para ayudar a la tan gastada economía familiar”.⁴ La mayoría de la población si bien es cierto que está empleada pero reciben un salario que está por debajo de la canasta básica , no alcanzan a cubrir todas sus necesidades básicas y esto incide en la escuela debido a que los niños no tienen ni para comer mucho menos para comprar cuadernos ,uniformes y todo lo necesario , la escuela tiene que hacer un esfuerzo mayor para que la gestión de calidad se lleve a cabo.

“Debido a la falta de empleos, muchas personas optan por emigrar a los Estados Unidos, ilegales, corriendo muchos peligros en el trayecto, para ayudar a sus familias con las remesas familiares siendo estas uno de los pilares fundamentales de la economía salvadoreña. El ingreso promedio anual es de 146.5% al año, tan bueno es el aporte de los hermanos lejanos que desde 1991 esta cantidad se ha duplicado, son más de 1,000,000 de salvadoreños que viven en el extranjero, gracias a ellos la estabilidad macroeconómica se mantiene a flote y la inflación no ha tenido mayor aumento⁵

⁴ DIGESTIC. ENCUESTA DE HOGARES Y PROPÓSITOS MÚLTIPLES.2001

⁵ ENTREVISTA TCS ING. MIGUEL LACAYO. MINISTRO DE ECONOMIA JUNIO 2000

En 1997 había 1,140,375 personas recibiendo dólares del extranjero, aproximadamente el 7% de la población. Ahora se estima que un 60% de la población podría estar dependiendo en alguna forma de las ayudas familiares.

Otro aspecto importante es tratar la problemática de la familia. “Más de un 50% de las mujeres que tienen hijos no cuentan con el apoyo de su pareja para mantener el hogar y la irresponsabilidad paterna es uno de los grandes problemas que enfrentan las mujeres salvadoreñas. Algo importante es la violencia intra familiar pues ya ha provocado muchas muertes, en lo que va del año son más de 10 mujeres asesinadas por sus esposos y además muchas niñas violadas. Tenemos el caso más reciente de una mujer que el Viernes santo fue asesinada por su esposo, el asesino ya se encuentra tras las rejas, la mujer deja tres niños huérfanos. Otro caso es el sucedido a una niña de doce años violada por su propio padre.”⁶ Estos abusos por parte de esposos y padres deben ser frenados por el gobierno a través de la educación, enseñarles valores morales ya perdidos, gestionando bien en las escuelas con programas preventivos de actos delictivos,

⁶ CENTRO DE AYUDA PARA LA MUJER .ENERO 2003

con talleres a padres, directores y maestros para participar todos activamente en el quehacer educativo para lograr un mejor país para todos.

“En cuanto al presupuesto general de la nación, para el año 2003 los gastos estatales se reducirán en 3.9 millones de dólares con respecto al 2002 dando aumento del 10% a la inversión pública y la necesidad de financiamiento externo por más de 362 millones de dólares. El presupuesto es denominado “Desarrollo humano integral” asciende a \$2,500.2 millones y los retos del gobierno son: combatir la pobreza, crear oportunidades de inversión, culminar el proceso de reconstrucción y fomentar la cultura tributaria. Según el Ministro de Hacienda, los salarios de la burocracia y el sostenimiento de todo el aparato estatal disminuirá en un 3.6% al tiempo que la inversión pública aumentará en 9.6% y un 8% son destinados al pago de viejas pensiones del ya desaparecido sistema de pensiones y los gastos del sostenimiento del ejecutivo se reducirán en 4.2% , el Ministerio de Educación será el más favorecido con \$482 millones para gastos e inversión, la mayor parte de este dinero es para salarios de maestros y maestras y la inversión será de \$93 millones. A salud se le destinaron

238 millones, de esto \$217.2 son para gastos corrientes y \$21.3 millones para inversión. Al Ministerio de Gobernación le corresponden \$178.2 millones y la Corte Suprema de Justicia \$114 millones, al Ministerio de Obras Públicas le corresponden \$151.8 millones para reconstrucción y reparación de carreteras, puentes, pasos a desnivel y obras de infraestructura. Según el gobierno con lo que se recaude del FOVIAL y del impuesto de la renta los ingresos del estado aumentarán, pero siempre se necesitara de la ayuda externa que aumentará en 40%”⁷. De nada servirá entonces la reducción del presupuesto por que al final nos encontraremos más endeudados y a pesar de que se le aumento en la partida al Ministerio de Educación todavía resulta insuficiente para las grandes necesidades que se tienen para mejorar la calidad educativa y la gestión en los centros escolares.

Referente a la contaminación ambiental podemos observar que nuestro país se ha convertido en un tiradero de sustancias tóxicas de los países desarrollados, el río Acelhuate, el Lempa y el lago de Ilopango son los más contaminados.

⁷ PROYECTO DE PRESUPUESTO GRAL DE LA NACIÓN. EL DIARIO DE HOY. SECCION NEGOCIOS .30/9/02

“El Salvador se ha convertido en la última década en uno de los más dinámicos importadores de basura de Estados Unidos, un ejemplo es la introducción de llantas usadas, que si no fuera por los salvadoreños que las compran, irían a parar a los basureros y luego que ruedan por algunos meses se convierten en basura no degradable, criaderos de zancudos y contaminante del medio ambiente. En los últimos años han ido a parar a barrancas, predios baldíos y al fondo de lagos y lagunas. Lo mismo ocurre con la ropa usada sintética que al quemarla produce emanaciones tóxicas. Los promontorios de basura se ven a lo largo y ancho del país, siendo criaderos de moscas y ratones propagándose así las enfermedades; otro contaminante del ambiente son los pesticidas que los agricultores utilizan en los cultivos, es regado a través de avionetas y pueden provocar enfermedades de vías respiratorias, en la piel y daños irreversibles en mujeres embarazadas ”⁸

Los principales contaminantes del aire son los buses y microbuses que circulan por el país, ya que con el humo tóxico que salen de los escapes los niños salvadoreños se encuentran más

⁸ EL DIARIO DE HOY. SECCION EDITORIAL. RODOLFO CHANG PEÑA. SEPTIEMBRE 2000

enfermos de pulmones y bronquios. Esto influye en el bajo rendimiento escolar y en la importancia de una buena educación producto de una buena gestión que hasta ahora no se ha observado en muchas escuelas.

“En cuanto a seguridad social se refiere, El Salvador se encuentra como el segundo país más violento de América Latina después de Colombia pues en el país se cometen hasta 10 asesinatos diarios, según la Policía Nacional Civil los asesinatos, accidentes de tránsito y los suicidios son la principal causa de muerte en el país”⁹ Pero este problema debe tratar de erradicarse a través de una mejor educación para todos y todas. En los hogares salvadoreños debe reinar un clima de armonía en la familia, educar a los hijos con valores no con violencia y en los centros escolares se debe hacer lo mismo, acordémonos que violencia engendra más violencia y esto es una parte importante para el buen desarrollo del alumno, además mantener un clima agradable en la escuela es parte de ser un buen gestor educativo.

⁹ PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO(PNUD)INFORME ANUAL DE DERECHOS HUMANOS 2001

La pobreza uno de los principales problemas de El Salvador y foco de los demás puede erradicarse o aliviarse por alguna de estas vías:

1. aumento a la producción
2. equilibrio de la riqueza
3. emigración de pobres
4. auxilio externo de ingresos

Históricamente los que gobiernan y han gobernado el país lo hacen por la primera vía, se resisten a seguir la segunda, obligan al uso de la tercera y privilegian la cuarta. En síntesis las expectativas de salir de la pobreza son mínimas si se continúa con la tendencia actual¹⁰. Es mas, se tendrían más problemas económicos que de una manera u otra impactan en la economía familiar y por consiguiente también afectan al centro escolar.

La educación en El Salvador, ha pasado por una serie de reformas con las que se ha pretendido mejorar la calidad educativa. Pero los problemas a que se enfrentan son múltiples, algunos de ellos son:

¹⁰ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. MEMORIA DE LABORES 1996

“El analfabetismo alcanza en el país una tasa del 19%, un 56% de la población entre los 7-15 años se encuentra fuera del sistema educativo en el área urbana y en la zona rural el problema es más grave ya que el 60% de éstos no asisten a la escuela, de cada 100 niños que ingresan al sistema educativo nacional sólo 32 alcanzaran a llegar al noveno grado.¹¹ Esto se debe a la pobreza en que se encuentra la población, a las condiciones socio culturales , a la discriminación sexual y esto es preocupante por que la deserción escolar es alta y los directores como gestores de la educación poco o nada pueden hacer.

“Con respecto a la cobertura educativa el Ministerio de Educación implementó el programa EDUCO que atiende a más de 100,000 niños del área rural, principalmente en parvularia y primer ciclo de educación básica existiendo 1,582 escuelas a nivel nacional que se encuentran bajo esta modalidad. Pero aunque el MINED hace esfuerzos por que la cobertura educativa se amplíe, todavía existen zonas donde es mínima, como los departamentos de Sonsonate, La Unión, Cabañas, Santa Ana y La Libertad.¹²

¹¹ EL DIARIO DE HOY. ENTREVISTA A DRA. EVELYN JACIR DE LOVO. ENERO 2002

¹² IBIDEM

“Con respecto a la deserción escolar, ésta se encuentra en 1.8% en el área urbana y un 5% en lo rural¹³ En lo rural se da más que todo en la época de las cortas de café, pues las familias son tan pobres que todos sus miembros necesitan trabajar. En el área urbana muchas veces incide la extrema pobreza, el clima escolar tenso, falta de una buena organización etc.

“La repitencia escolar alcanza un 4.7% de la población estudiantil, se espera que para el 2005 esta disminuya al 1% y la sobre edad en el primer ciclo alcanza un 10%¹⁴Y esto se convierte en un gran problema debido a que niños con edades de 10-14 años se encuentran en primer ciclo y cuando lleguen a 6° grado tendrán edades de 15 – 18 años, dejarán los estudios, (pues ya tienen edad de trabajar) para buscar empleo o subempleo que les permita ayudarle a sus familias, engrosando las filas de las personas que su educación se queda en 6° de educación básica.

“En el país existen pruebas estandarizadas para medir el aprendizaje de los estudiantes, tanto para alumnos de educación

¹³ MINED: CENSO ANUAL DE MATRICULA ESTUDIANTIL. AÑO2000

¹⁴ MINED: SECCION DE ESTADÍSTICAS: MEMORIA DE LABORES DEL 2002

básica y media, en general los resultados obtenidos en ellas son bajos, la cantidad de objetivos que se logran alcanzar es inferior al 50% de los objetivos establecidos para cada grado con todo y eso, los más privilegiados llegarán al bachillerato y ya en educación media se enfrentarán al problema de la deficiente formación académica expresada en la Prueba de Aptitud para Egresados de Secundaria (PAES), esta prueba intenta evaluar cuatro asignaturas básicas: Matemática, Lenguaje, Sociales y Ciencias Naturales, las pruebas se basan en los programas de estudio de la reforma impulsada a mediados de 1,990, el promedio general de la PAES del año pasado fue de 5.4 en el sector público y el privado fue de 5.6.

La PAES fue un rotundo fracaso, los bachilleres pasaron raspados, aunque los colegios particulares salieron mejor no alcanzaron ni a sacar el 6, esto no significa que los colegios particulares sean mejores que los públicos sino que las realidades en que se desenvuelven los estudiantes son diferentes.

Según la Asociación de Colegios Privados de El Salvador los factores que inciden en el fracaso de la PAES son:

- Preparación deficiente de los docentes más que todo en Matemática y Lenguaje
- Vacíos del sistema educativo
- No es requisito para graduarse y por lo tanto no se le presta mayor interés
- Existen colegios de baja calidad educativa
- Educación media posee poco apoyo del MINED

En realidad la PAES es una prueba que intenta evaluar el sistema educativo nacional, que asignaturas necesitan mayor refuerzo por parte de los maestros y más que todo a los docentes en su quehacer pedagógico. No evalúa al estudiante en sí puesto que no le exige al estudiante aprobarla para graduarse, esto le resta valor a la prueba y pone en duda la validez de los futuros bachilleres. Es preocupante ver como los nuevos bachilleres no obtienen en el promedio general, ni la nota mínima para graduarse y así superar la deficiente educación media. Si la PAES fuera un requisito para graduarse la mayoría reprobaría. Es por eso que la capacidad para el trabajo, el cuidado de valores, participación socio-política consciente y constructiva y aún la misma salud está en crisis, pues son el fruto de una educación

deficiente, falta de una sólida formación académica y se necesita que se de una verdadera reforma educativa que esté acorde a la realidad salvadoreña y no de modelos traídos del extranjero, sólo así tendremos una verdadera educación de calidad en todos los niveles y es más hasta los títulos universitarios se están devaluando debido a la gran cantidad de profesionales que existen y que no están lo suficientemente preparados, para muestra de ello tenemos los mil abogados que se examinaron para la prueba de notariado y que sólo seis la pasaron y raspados con 6.0 , otro ejemplo es la mala praxis en los hospitales por parte de los médicos recién graduados y ya no se diga de los egresados del profesorado que de 1,000 sólo la mitad pasó la ECAP lo que le indicó al MINED que revisará los programas de educación superior y así lo hizo.

“El Ministerio de Educación ha descentralizado la administración en las escuelas para eso se han creado los Consejos Directivos Escolares(CDE) y las Asociaciones Comunales para la Educación (ACE), para que administren ad-honoren los servicios educativos. Estas entidades están conformadas por padres de familia, alumnos y

docentes, quienes se encargaran de todo lo referido al centro escolar¹⁵

Pero con estas entidades lo que se esta gestando es una administración participativa aunque el que tiene la palabra en todo sobre gestión y administración del centro es el director.

“En cuanto al CDE se están dando algunos problemas como los siguientes:

- Escasa colaboración de los padres de familia con el trabajo del centro escolar
- Desconocimiento de la normativa del CDE, los padres y madres de familia no saben que funciones les corresponden y quieren intervenir hasta en lo pedagógico
- No se posee un presupuesto adecuado a las necesidades de los centros escolares”¹⁶

“El Salvador estuvo en las pruebas iberoamericanas para evaluar los logros de aprendizaje en Matemática, no obtuvo ningún lugar, el primer

¹⁵ MINED. REFORMA EDUCATIVA EN MARCHA. PLAN DECENAL 1995-2003

¹⁶ ENTREVISTA A DIRECTORA DE CENTRO ESCOLAR COL LOS NARANJOS Y DIRECTOR DE CENTRO ESCOLAR JAPÓN .MARZO 2003

lugar lo obtuvo Brasil¹⁷ con lo que se puede deducir que para tener competitividad a nivel internacional, educativamente hablando, no sólo debemos eliminar el analfabetismo sino que subir el nivel d escolaridad promedio en los salvadoreños.

“El Salvador gasta en cada estudiante un promedio de \$200 al año, estamos despegando del límite inferior de educación, de 162 naciones en el ámbito mundial, el país se encuentra en la posición 95, con esto existe un bajo nivel educativo pero se ha avanzado en el aumento de matrícula y disminución del analfabetismo, estamos en el camino adecuado pero necesitamos mayor desarrollo. En estándares falta mucho todavía, se necesita mayor inversión en educación, profundizar más en la reforma educativa, capacitación no sólo del director sino del equipo directivo para mejorar la gestión educativa e invertir en la familia”¹⁸

En conclusión se puede decir que el neoliberalismo ha influido en el quehacer educativo por que la educación responde al sistema imperante, el tipo de sociedad da un perfil de hombres y mujeres que

¹⁷ MINED. DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN. OCTUBRE DE 2002

¹⁸ INFORME DE PROGRESO EDUCATIVO EN EL SALVADOR. REAL-ALFA. OCTUBRE DE 2002

se desean formar, la escuela se convierte entonces en un ente socializador del ser humano, lo cual explota el estado para sus propios fines: políticos, sociales, económicos y filosóficos que vienen plasmados en los planes y programas de estudio. Por lo tanto todo cambio económico trae consigo un cambio educativo. A partir de 1990 se implementa la reforma educativa en el país, teniendo más auge en 1996 siendo una copia del modelo chileno de educación en: el cambio curricular, evaluación de maestros, descentralización de la educación, elaboración del PEI, dotación a los centros escolares de libros y del material necesario, modernizar infraestructura y en educación media la jornada escolar de todo el día y del modelo español de educación.

“Los ejes de la reforma educativa son: Mayor cobertura, modernización institucional, calidad educativa y formación de valores: éticos, cívicos y humanos”¹⁹ Lo cual hasta ahora no ha dado mayores resultados, lo único que se ha visto es una educación bastante deficiente en todos los niveles. Ni siquiera se ha creado una carrera

¹⁹ MINED. LINEAMIENTOS GENERALES DEL PLAN DECENAL 1995-2005

sobre gestión y administración escolar para grupos directivos para mejorar la calidad de la educación.

Los centros escolares son vistos entonces como un instrumento de formación de capital humano y que nos da cantidad de mano de obra barata y fácil de explotar ya que es sumisa y obediente y toda la filosofía neoliberal se ve plasmada en el plan decenal 1995-2005.

El MINED intenta corregir las fallas en el sistema educativo nacional con medidas tales como:

- Innovación de programas de estudio
- Incentivar el desempeño docente económicamente
- Realizar clases Interactivos radiales
- Abrir más casas de la cultura y apoyar sus actividades
- Becas a alumnos de escasos recursos con excelencia académica
- Mayor control de universidades privadas
- Democratizar la gestión educativa
- Asignar asesores pedagógicos y técnicos de enlace preparados previamente por ellos

Estos esfuerzos han traído beneficios pero los grandes problemas educativos históricos se mantienen por que las medidas ejecutadas son todavía tímidas y no responden a la demanda de nuestra realidad y se dan al margen de un proyecto integral de país.

Para realizar los grandes fines de la educación, para que la organización tenga sustento, firmeza, funcionalidad, estabilidad, necesita apoyarse en leyes que regulen las disposiciones y disponibilidades educativas.

“La administración es esencialmente teórica, más como disciplina aplicada es práctica, técnica, dinámica y compleja. Los elementos esenciales que forman el proceso administrativo son tres: El humano, el económico y el estructural. La administración es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas tecnológicas e influyentes en ellas.”²⁰

²⁰ Separatas de Organización Administrativa Escolar. Ministerio de Educación. 1999. Pág. 23,24

Teniendo en cuenta que el Director /a de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Concejo Directivo Escolar, de Profesores y de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del Centro Educativo, respetando los procedimientos legales establecidos.

La gestión administrativa que presentan las instituciones educativas a nivel de educación básica, requiere de una metodología que se caracterice por la utilización de estrategias a partir de problemas significativos extraídos del contexto histórico – social, político, económico y cultural.

La presente investigación sobre Gestión Administrativa de calidad del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”, ubicada en el pasaje “E” Poniente, Urbanización los Naranjos, Municipio de Apopa, Departamento de San Salvador, tiene las siguientes características:

Atiende a una población estudiantil de 612 alumnos distribuidos en los turnos matutino y vespertino, desde parvularia, primer, segundo y tercer ciclo como lo demuestra el cuadro N° 1

CUADRO N° 1

NIVELES EDUCATIVOS	ALUMNOS / AS
PARVULARIA	71
PRIMER CICLO	307
SEGUNDO CICLO	162
TERCER CICLO	72
TOTAL	612

- El personal docente del Centro Escolar está distribuido de acuerdo a los siguientes niveles, en parvularia, cuatro docentes, segundo ciclo seis docentes, tercer ciclo cinco docentes. Cuenta con una Directora única y un sub director por turno en forma interina, se carece de secretaria, ordenanza, portero, etc., por lo que son los estudiantes los que hacen la limpieza general del Centro Educativo.

- La modalidad de administración escolar es el Consejo Directivo Escolar donde existe representación de alumnos /as, padres y madres de familia y docentes.
- La participación del padre de familia en la toma de decisiones es escasa sobre todo si es de involucrarse en las actividades que el Centro planifica.
- Los docentes están organizados para desempeñar algunas funciones (Deportivas, médica, social, etc.), en teoría tienen su respectiva planificación aunque en la práctica se debe trabajar más.
- La interacción entre el profesorado para superar problemas del Centro Educativo es mínimo ya que cada uno se limita a realizar su trabajo exclusivo del salón de clases.
- La ambientación de los salones de clases es calificada como regular, y esto se debe a la escasez de material didáctico.
- La administración financiera de los recursos tanto del bono de calidad que el MINED asigna como de otros ingresos es deficiente, ya que no se ajustan estrictamente a un presupuesto acorde a las necesidades del Centro Educativo. Prueba de ello está el MINED suspendió temporalmente la asignación del Bono de Calidad durante el año 2002 por problemas con auditoría que el MINED lleva

a cabo, cuando éstas se solicitan por parte de la comunidad educativa.

El Centro Escolar tiene como visión forjar en los estudiantes, principios y valores que les permitan ser personas crítica, analítica, reflexiva y capaces de desarrollarse dignamente en la sociedad.

Su misión es ser una institución con capacidad suficiente para ofrecer servicios educativos de calidad, dirigidos a la formación integral de niños y niñas que asisten al Centro Escolar Colonia “Los Naranjos”.

Para el desarrollo de los contenidos el docente se auxilia únicamente de recursos como pizarra acrílica y plumones # 500, que son solicitados a los padres de familia y que en algunos casos el docente los adquiere con sus propios recursos, al igual que otro tipo de necesidades son cubiertas con el apoyo de algunos padres de familia.

Los padres de familia y alumnos /as muestran gran satisfacción por aquellos docentes que muestran una alto grado de responsabilidad, no así con las normas de la institución.

El Consejo Directivo Escolar al establecer relaciones con la comunidad y el entorno, lo que hace es darle la importancia necesaria a las necesidades y problemas que el padre de familias tiene con relación a la educación de sus hijos.

La escuela de padres está suspendida por la falta de motivación, tiempo, recursos económicos, etc.

El reconocimiento por el CDE, al trabajo docente es a menor escala. No existe ninguna relación con instituciones públicas o privadas de la comunidad o del Municipio.

En cuanto al ambiente de trabajo los niveles de satisfacción tanto de los que laboran dentro como de aquellos que se relacionan de forma indirecta con el centro educativo, es muy bajo al considerar un pequeño abismo entre aquellos docentes que cumplen las normas de trabajo y aquellos que se acomodan fácilmente a las condiciones propias de la institución.

Las quejas, conflictos y problemas de disciplina es una constante y son manejados son ningún manual de procedimientos, sin llevar control anecdótico o expediente por alumno, etc. Por el contrario son tratados en forma espontánea, con el alumno /a y padre de familia en algunos casos.

La asistencia de padres y madres de familia a Asambleas generales es un 60% y los que no asisten es por compromisos laborales en sus Centros de trabajo, apatía, etc.

El número de niños en edad escolar ha crecido en las zonas aledañas al Centro Educativo, no así la construcción de más aulas para atender la exigente demanda.

En dicha comunidad solo existen dos colegios y el acceso a estos implica un costo bastante elevado, ya que la comunidad es de escasos recursos económicos.

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿ Cuáles son los componentes y elementos que conformarían una apropiada Gestión Administrativa de calidad del Centro Escolar “Colonia Los Naranjos” al nivel de Educación Media, del Distrito 06 – 32 de la zona de Apopa Departamento de San Salvador?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GENERAL:

Investigar cuáles son los elementos básicos que debe de incluir un sistema de gestión administrativa del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.

1.2.2 ESPECIFICOS:

1. Identificar cuales son los elementos que intervienen para contribuir a un modelo de Gestión Administrativa.
2. Definir que procesos necesariamente habrá que implementar para aumentar la capacidad de gestión Administrativa del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.
3. Proponer una metodología que aporte al desarrollo y la mejora de la gestión administrativa del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Para investigar la problemática de la gestión administrativa del Centro Escolar “Colonia los Naranjos” se ha tenido que realizar un diagnóstico global y particular, lo cual a permitido descubrir una serie de problemas de tipo administrativo que influye directamente en el proceso educativo, bienestar social y su impacto que la institución pueda estar proyectando. Sobre la base de ésta situación particular existe la necesidad de verificar o descubrir a través del método científico las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sistema educativo como tal, haciendo más énfasis en las oportunidades que puedan existir para superar las dificultades con participación activa de todos /as los involucrados /as en el proceso educativo y obtener resultados más satisfactorios a corto y mediano plazo favorable a la comunidad educativa (Alumnos, padres y madres de familia, docentes, directivos, etc.)

Entre los beneficios a obtener estaría el fortalecimiento de la gestión administrativa, mayor equidad entre los miembros del Centro

Educativo y organización administrativa, mejor desempeño docente, motivación y estimulación al trabajo en equipo, mejorar las buenas relaciones interpersonales y control de actividades curriculares y extracurriculares, mayor comunicación entre los miembros de la comunidad educativa y coordinación adecuada de todas las actividades que realicen, evaluación constante del proceso de gestión administrativo del Centro Escolar, así como la elaboración de planes y proyectos de autogestión.

La contribución teórica y metodológica que arrojará la presente investigación será el diseñar en forma participativa un modelo de gestión administrativa que contribuya a crear un ambiente organizacional agradable para el logro de los fines y objetivos de la educación, a la vez generar cambios actitudinales que estimulen deseos de asumir compromisos con la institución, ofreciendo un servicio educativo de calidad que permita al niño /a mejorar su estilo de vida de el / ella, de su familia y la comunidad, a través del desarrollo de proyectos en pro – de la comunidad educativa.

CAPITULO I

CAPITULO II

MARCO TEORICO.

2.1 ANTECEDENTES

Durante las últimas décadas, se han desarrollado importantes mejoras en el nivel educativo de los Salvadoreños especialmente de los mas desposeídos. La Reforma Educativa, impulsada desde los años '90 ha obtenido sus logros iniciales en ampliar el acceso a la educación, mejorar la calidad de los servicios, esto a pesar de los bajos niveles de inversión pública en educación y las diversas anomalías ocasionadas por el conflicto armado de los '80. Durante estos años, se ha tendido a favorecer la participación de los actores locales en la administración de los Centros Educativos del país.

Así, con la creación del Programa Educación con participación de la comunidad (EDUCO), en 1991, el sistema educativo inició la descentralización de importantes decisiones relativas al funcionamiento de los Centros Escolares. De forma ascendente, las Asociaciones de Padres de Familia legalmente establecidas en comunidades rurales adoptaron algunas funciones como: Administrar

fondos públicos, contratar y despedir docentes bajo un régimen de contratos anuales prorrogables y pagar servicios básicos para el funcionamiento de los Centros Escolares. De ahí que: “ La creación de EDUCO, rompió el paradigma tradicional de administración escolar en el país. Con este programa el Estado impulsó la participación de los padres en las zonas rurales mediante Asociaciones Comunales para la educación (ACE)”²¹ Estas asociaciones tienen personería jurídica y se volvieron administradoras de recursos financieros públicos transferidos directamente por el Ministerio de educación, para que asumieran esta responsabilidad tuvieron que capacitarse y luego asumir los compromisos anteriormente descritos. Cabe citar la crítica al sistema educativo, dada por el programa de promoción de la Reforma Educativa, en América Latina y el Caribe “ El Salvador ha dado pasos para requerir a las comunidades y escuelas más responsabilidades en la administración de la educación, especialmente en zonas rurales. Sin embargo, aun faltan cambios jurídicos, institucionales y actitudinales para propiciar la autonomía escolar”²²

²¹ Informe del Progreso Educativo. Centro ALFA, S.A. de C.V. Pág. 18

²² Ibid. Informe del Progreso Educativo. Pág. 5

El sistema educativo en El Salvador al buscar la calidad de los servicios educativos a implementado la Reforma Curricular que se inicia en 1991 y se va consolidando cada vez más en los Centros Escolares, a través de acciones orientadas a lograr mayor participación de los miembros de la calidad educativa.

“Los elementos teóricos de la innovación curricular se han ido ajustando a través de los tres componentes de acción planteados: Cambios curriculares, programas de atención integral y evaluación educativa”.²³ En la realidad se demuestra que estos tres componentes se entrelazan apoyándose recíprocamente. El proceso de Reforma Educativa ha exigido estrategias o metodologías de mejoramiento de calidad, ampliación de la cobertura y modernización institucional, de modo que la participación de la comunidad, y otros aspectos de la Reforma Educativa han ido de la mano con las innovaciones pedagógicas.

“Con la Reforma Curricular en Educación Parvularia, Básica y Media así como en educación de adultos y especial, se está logrando

²³ Memoria de Labores del Ministerio de Educación 1996 – 1997. Pág 24

que el aprendizaje sea una actividad relevante para los educandos, en la medida que tome en cuenta sus experiencias previas y que responda a las necesidades más sentidas, haciendo de éste proceso un proceso más pertinente, significativo e interesante”²⁴. Esta Reforma se está llevando a la práctica mediante las actividades que el profesor, alumno y padre de familia realizan tanto dentro de los Centros Escolares como fuera de ellos; así mismo se promueve la práctica de valores de solidaridad, cooperación, respeto y la socialización de experiencias.

La práctica de estrategias educativas con los objetivos bien definidos estimulan al educando hacia la búsqueda cada vez más de un conocimiento crítico, analítico y reflexivo, favoreciendo naturalmente el desarrollo de la creatividad e imaginación de los educandos. Ha sido determinante la participación activa y decidida del sector docente quienes han recibido una serie de capacitaciones profesionales con el fin de asumir un rol de Facilitadores y orientadores.

Dentro de la Reforma Curricular que el Sistema Educativo a implementado se han preparado documentos que contienen

²⁴ Memoria de Labores del Ministerio de Educación 1996 – 1997. Pág 24

orientaciones para mejorar la calidad del Proceso Enseñanza Aprendizaje: “Día a Día en la Escuela”, “La alegría de aprender”, “Participación de la Comunidad”, Etc. También se elaboraron guías metodológicas que han sido de mucha ayuda en la educación en valores humanos y éticos, guías didácticas de educación ambiental y una guía de educación en civismo.

“Existen aspectos particulares del desarrollo curricular, según el nivel educativo. En educación Parvularia, el nuevo currículo parte de una concepción integral del niño y de la niña como personas que emergen de un medio socio – cultural concreto, con las necesidades sentidas de crecimiento y desarrollo que deben ser atendidas conjuntamente entre la escuela y la comunidad.”²⁵

En 1994, se realizó un diagnóstico del sistema de Desarrollo De Recursos Humanos de El Salvador llevado a cabo por Harvard Institute For International Development, donde se incluye un décimo capítulo sobre la administración y descentralización del sector educación. En cuanto al entorno jurídico se afirma que existen normas de variedad

²⁵ Memoria de Labores del Ministerio de Educación 1996 – 1997. Pág 26

excesiva, anticuadas, y que no abren el proceso educativo al contacto con el desarrollo económico, social. Las políticas educativas son manejadas sectorialmente no integrada a las necesidades y desafíos del desarrollo económico. La estructura orgánica del MINED, en general, es concentradora de las decisiones y consumidora en gran cantidad de recursos por su dispersión.

La administración del personal se caracteriza por la ausencia de bases objetivas en el proceso de ingreso al MINED. De ahí que “Los acuerdos de paz, el diálogo político y el juego electoral democrático en marcha, sean bases y marcos promisorios de una posible empresa de construcción de acuerdos nacionales para el mejoramiento de la educación, que den cimiento social a una política educacional de Estado que hasta ahora a faltado”²⁶.

En dicho proyecto se hacen algunas sugerencias y recomendaciones para reformar la gestión del sistema Educativo Salvadoreño, entre estas esta el considerar al educando como centro y meta de la gestión educativa, otro aspecto importante es la propuesta

²⁶ Diagnóstico de Sistema de Desarrollo de recursos Humanos de El Salvador. Proyecto de Harvar. Pág. 7

sobre la descentralización del Sistema Educativo y que la participación de la Sociedad Civil en la administración educativa no excluya el rol del Estado en la Educación. Por el contrario, supone su fortalecimiento en aquellas funciones que le son pertinentes.

En 1995 se profundizó la Reforma a nivel Medio, y se inicia la definición del Bachillerato General de dos años y uno Técnico – Vocacional de tres años. – El segundo incluye cuatro opciones; Industrial (Con cinco áreas: Mecánica General, Mecánica Automotriz, Electrotecnia, Electrónica y Arquitectura), Comercio (Con dos áreas: Contaduría y Secretariado), Salud y Agricultura.

Otro aspecto importante que se debe destacar para la calidad de la Educación del Nivel Medio ha sido la introducción de nuevos conceptos de evaluación, que tiene el objetivo primordial de valorar los procesos de aprendizaje y sus resultados.

Como apoyo al proceso educativo se han producido marcos normativos y materiales para desarrollar la escuela de Padres y Madres. Esta actividad se ha institucionalizado en los diferentes

niveles del sistema educativo. Los padres y madres de familia desarrollan habilidades y capacidades básicas que propician su educación permanente, al tiempo que proveen recursos para ayudar a sus hijos y atender sus expectativas de aprendizaje.

Producto de la Reforma Jurídica en la Ley de la Carrera Docente en 1996, cambió de alguna manera la administración Escolar Pública. Entre los cambios que se operaron está la creación de los Consejos Directivos Escolares (CDE), con su respectiva personería jurídica, los cuales están integrados por el Director (Presidente), tres padres de familia (Uno de ellos el tesorero), dos docentes (uno de ellos el secretario) y dos alumnos, quienes tienen funciones y atribuciones establecidas en el Ley y Reglamento de la Carrera Docente. Entre las funciones principales del los CDE están las de recibir y canalizar solicitudes de plazas docentes, participar en la administración del Centro Escolar y administrar bonos (Transferencias Financieras del Ministerio de Educación).

Otro de los cambios logrados fue la unificación de las Escuelas ya que en un solo edificio escolar existían varias escuelas con distintos

nombres, directores y planta de personal docente, también se norma el nombramiento de un solo director. Se crearon los Consejos Educativos Católicos (CECE) que actualmente reciben subsidio público. Se dice que las autoridades de estos Centros Educativos tienen un alto grado de misión y han iniciado importantes iniciativas en sectores urbanos – marginales.

A partir de este año el país cuenta con una unidad administrativa de apoyo y dirección a cargo de la gestión educativa en su ámbito Departamental. Así, las líneas de política y los objetivos de la educación provienen de una instancia nacional pero la ejecución se va transfiriendo a entidades más locales que simplifiquen procesos, adecuen programas y proyectos a su propio contexto de acuerdo a la disponibilidad de recursos materiales, financieros y humanos.

La descentralización del sistema educativo se llevó a la práctica al establecer en la Ley de la Carrera Docente, los Consejos Directivos Escolares que establece aspectos legales tales como en los siguientes artículos:

“Art. 65. – Corresponde al Ministerio de Educación Normar,

Financiar, Promover, Evaluar y controlar los recursos disponibles para alcanzar los fines de la Educación Nacional.

Art. 67. – La Administración interna de las Instituciones Educativas Oficiales se desarrollará con la participación organizada 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”²⁷

“Después de una experiencia piloto en 1996, las autoridades del Ministerio de Educación inauguraron el programa de los Bonos para la calidad de la Educación, para más de dos mil ochocientas escuelas, mediante los cuales cada una en proporción a su matrícula , recibió fondos para invertir en materiales, mantenimiento, equipo y hasta servicio de capacitación, según los criterios de los Consejos Directivos Escolares”²⁸

²⁷ Ley General de Educación, Decreto N° 917 Ministerio de Educación 1994 – 1999. Pág. 24

²⁸ Memoria de labores del Ministerio de Educación 1996 – 1997. Pág. 4

Es importante destacar que este avance en la administración fue para solventar parte de las necesidades de los Centros Escolares e ir fomentando la participación de la comunidad educativa en la priorización y toma de decisiones en función de mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje.

Otro de los avances en el proceso de gestión y administración de los Centros Escolares en El Salvador han sido las regulaciones sobre colegiaturas y cuotas escolares tal como se establece en el art. 76 de la Ley de Educación.

“La educación Parvularia, Básica y Especial es gratuita cuando la imparte el Estado.

Los centros oficiales que ofrezcan estos niveles educativos podrán contar con el apoyo económico voluntario de los padres de familia, aprobado en Asamblea General, convocada por el Concejo Directivo Escolar.

En los Centros oficiales a que se refiere este artículo, queda prohibido impedir el acceso o permanencia de los estudiantes por el no pago de contribuciones económicas o el no uso del uniforme.

Los padres de familia no pagarán más de los que corresponda como contribución voluntaria de un hijo, aún cuando tuviere dos o más en la misma institución”²⁹

Se ha buscado mejorar la calidad educativa mediante una Reforma de Planes, Programas y la incorporación en el currículo ejes transversales sobre historia en El Salvador, Formación Moral y Cívica, Derechos humanos, Recursos Naturales, Equidad de Género, Constitución de la República, conservación del Patrimonio Nacional y una mejoría de los conceptos de evaluación.

Se ha logrado armonizar la administración educativa con la ley de la Carrera Docente para favorecer la descentralización administrativa y otorgar al Ministerio de Educación el rol normativo, financiador, promotor, evaluador y controlador de los recursos disponibles.

²⁹ Ley General de Educación. Decreto N° 917. MINED 1994 – 1999. Pág. 26

Desde 1997. se entregaron bonos de calidad a los Centros Escolares que son utilizados para hacer reparaciones menores de infraestructura, adquisición de materiales educativos y equipo, recientemente, para capacitación de profesores.

“Las escuelas integradas en el Programa EDUCO, han alcanzado una matrícula de 191,360 estudiantes, superado en un 13% la matrícula del año anterior”³⁰

De tal forma que se evalúen los aprendizajes con vista a mejorar la gestión institucional. Otra de las acciones que el Ministerio de educación ha realizado con el objetivo de mejorar la calidad en el funcionamiento del programa EDUCO, se han desarrollado una serie de capacitaciones tanto al sector docente como a padres y madres de familia así, “Se capacitaron 5,100 padres y madres de familia de las asociaciones comunales para la educación (ACE), sobre los aspectos administrativos financieros del programa, con el objetivo de lograr un manejo efectivo de los fondos en beneficio de la calidad educativa.

³⁰ Memoria de labores del Ministerio de Educación 1996 – 1997. Pág. 6

Se capacitaron 3,884 maestros (junto con los maestros del sistema regular) sobre renovación pedagógica de trabajo, cambios actitudinales, práctica de valores, educación curricular y normativa de trabajo.³¹

Los resultados a obtener después de estas capacitaciones han sido mínimos al no observarse cambios conductuales significativos en los educandos y personal docente al ejercer su labor educativa, y esto se debe probablemente a muchos factores que influyen en las orientaciones pedagógicas y metodológicas, entre estos el desconocimiento de realidades específicas económicas, sociales. Culturales, salud, y geográficas de cada Centro Escolar. De ahí que muchas de las capacitaciones dadas por el MINED sean en forma verticalistas y memorísticas al realizar las prácticas de Enseñanza Aprendizaje, no toman en cuenta la experiencia que muchos docentes poseen, tampoco las sugerencias de padres y madres de familia.

En 1998 se inicia formalmente el proceso de Directores Únicos para instituciones de Educación Parvularia, Básica, Media y Especial,

³¹ Memoria de labores del Ministerio de Educación 1996 – 1997. Pág.17

quienes deberán los requisitos claramente establecidos en el artículo 44 de la Ley de la Carrera Docente.

A partir del año 2000 en todos los Centros Escolares Públicos se ha necesitado de la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual debe contener las metas que la comunidad educativa desea alcanzar, así como las estrategias y responsabilidades que implica. Se necesita esperar algún tiempo para evaluar la calidad de los PEI y sus resultados en función de mejorar los procesos educativos.

A finales del año 2001, el Ministerio de Educación lanzó el Programa Escuela Diez con el propósito de desarrollar acciones para apoyar a las escuelas públicas y requerir de ellas mejoras en diez aspectos básicos entre estos el apoyar la gestión escolar en el diseño y ejecución de Proyectos Educativos institucionales, fomentar la participación de los distintos actores de los Centros Escolares en los procesos de decisión.

En este mismo año, se creó el sistema de Asesoría Pedagógica como resultado de una reconversión del sistema de Supervisión y además se ha agregado al sistema de transferencias a los Centros Escolares un “Bono de Capacitación” que servirá para contratar servicios de capacitación a Instituciones o Consultores previamente autorizados por el MINED.

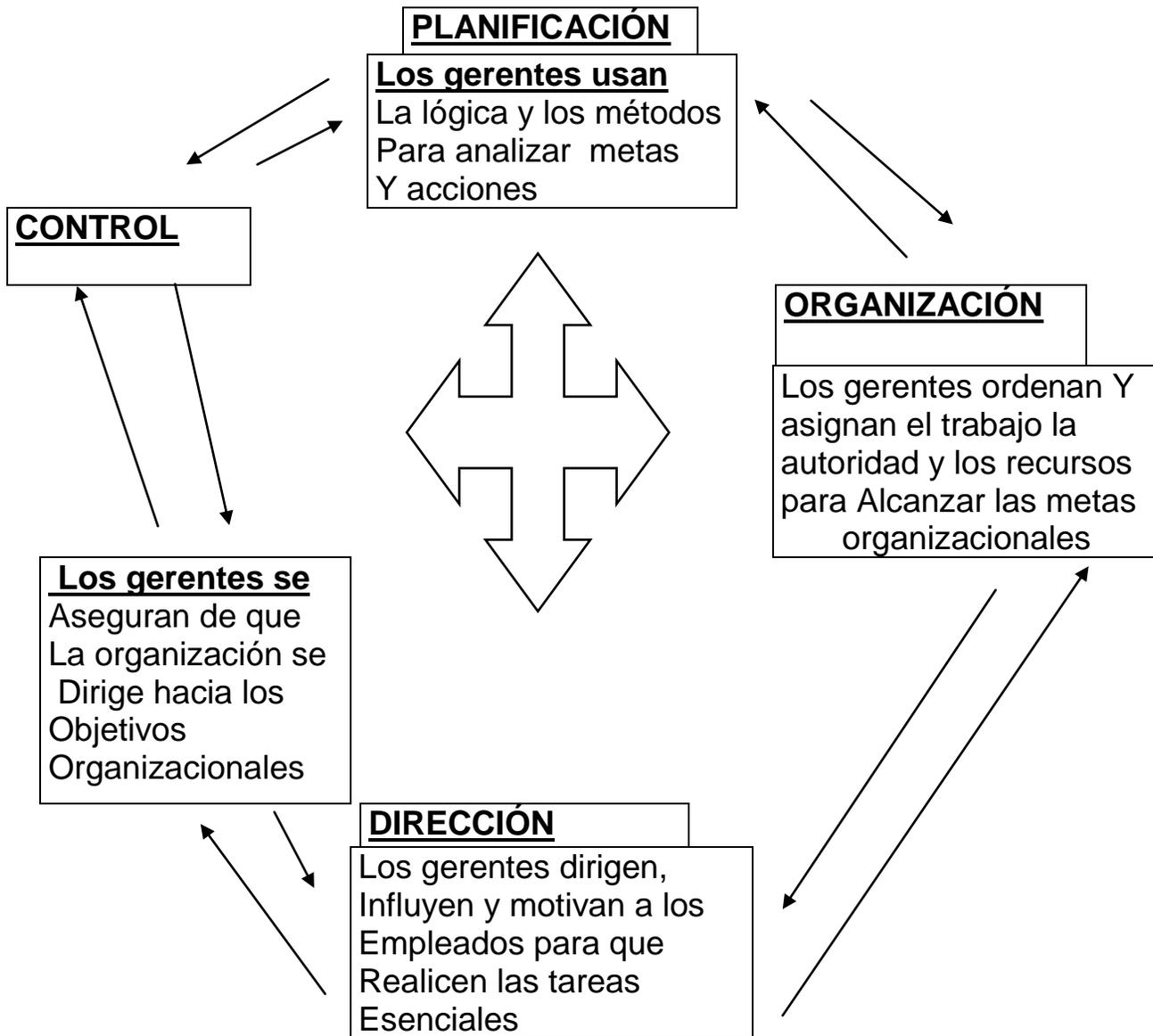
2.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: La Planificación, la Dirección y el Control, es por eso que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

El proceso administrativo en un Centro Educativo es de vital importancia, ya que se inicia con la planificación la cual permite ir determinando cada uno de los objetivos que se pretenden alcanzar,

esto nos conlleva a una buena organización de los mismos objetivos y metas; organizando así también al personal docente y administrativo. Todo esto tendrá que estar dirigido y orientado por el director o directora del Centro Escolar el cual controlará todas las actividades que han sido orientadas hacia los miembros de la organización, como también el empleo y maximización de los recursos organizacionales con los que se cuentan , todo esto con el propósito de alcanzar los objetivos y metas propuestas Tal como lo demuestra la figura N° 1 que presenta todo proceso administrativo.

FIGURA N° 1



“Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones y que basen sus metas, sus actos en algún método, plan o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos, es decir, los planes son la guía para que:

- a.) La organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- b.) Los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos.
- c.) El avance hacia los objetivos puede ser controlado y medido”³².

Toda institución antes de ejecutar un plan de trabajo tienen que planificar y establecer sus metas y objetivos que quieren lograr con ese plan. Ya que así podrán prevenir cualquier dificultad que se presente en el transcurso de su ejecución. Así como en las instituciones educativas la planificación es una de las funciones que todo administrador debe realizar, ya que antecede a la realización de metas, conlleva a cimentar los pilares en los que estará basada, dando seguimiento a una metodología apropiada la cual permitirá realizar un plan de trabajo exitoso, utilizando también la lógica, de esta forma un plan bien elaborado servirá como guía para que la organización logre que los recursos que se tengan beneficien en alcanzar los objetivos propuesto.

Dentro de una planificación se deben de tomar en cuenta el tiempo y las relaciones humanas en la toma de decisiones, ya que, “La toma

³² Administración sexta edición. James A. F. Stoner; R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996 Pág.11.

de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico”³³. La administración es el ejercicio de dar forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones formales, y el arte de tomar decisiones es importante para ello. La toma de decisiones – identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una parte importante es una parte importante de la labor de todo gerente.

El tiempo y las relaciones humanas son el elementos fundamentales del proceso para la toma de decisiones. “La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado; las experiencias del pasado – positivas y negativas desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables”³⁴. Es por eso, que los objetivos para el futuro se basan, en parte, en las experiencias del pasado.

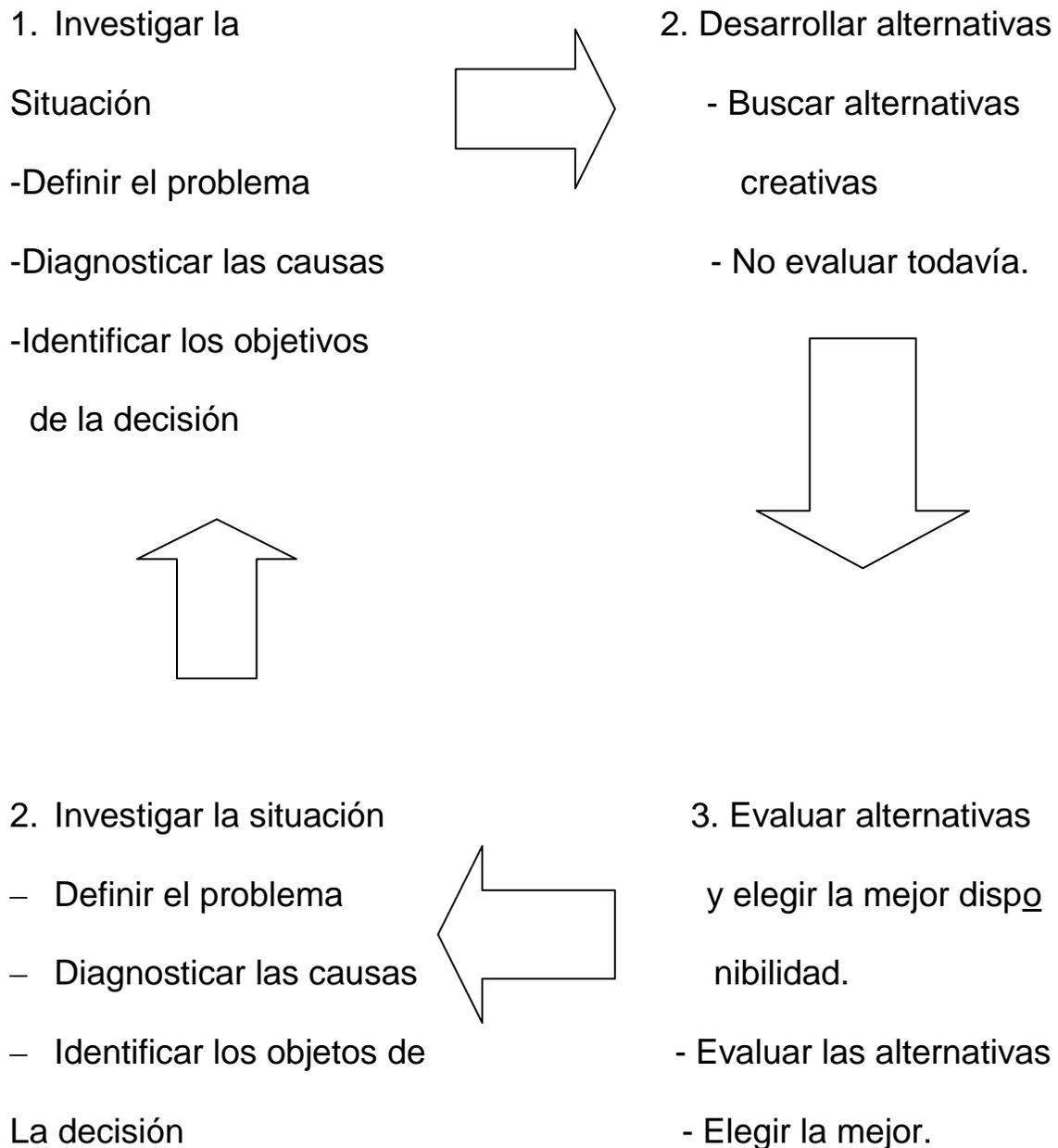
En toda institución el administrador debe de tomar en cuenta la experiencia tanto negativas como positivas, como lo demuestra la

³³ Administración sexta edición. James A. F. Stoner; R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996 Pág.260

³⁴ Administración sexta edición. James A. F. Stoner; R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996 Pág 261

figura N° 2 en la cual se deben de tomar en cuenta un proceso de cuatro pasos que ayuden a los administradores que ayuden a ponderar alternativa y a elegir la alternativa que tiene más probabilidades de éxito.

2.1.2 “El Proceso para la toma de decisiones:



“Etapa 1: Investigar la situación, una buena investigación cubre tres aspectos: La definición del problema, el diagnóstico y la identificación de objetivos.

La confusión para definir un problema se presenta, en parte, debido a que los hechos a los aspectos que captan la atención del administrador podrían ser síntoma de otra dificultad mas fundamental o garantizada.

Los gerentes pueden formular una serie de preguntas diagnósticas, cada una implica, de alguna manera, las relaciones humanas: ¿Qué cambios operados, dentro o fuera de las organizaciones, pueden haber contribuido al problema?

Identificar los objetivos de la decisión. Cuando se ha identificado el problema y se han diagnosticado sus causas el siguiente paso consiste en decidir cuál sería una solución efectiva.

Etapa 2: Desarrollo de alternativas: Esta etapa puede resultar razonablemente sencilla en el caso de la mayor parte de las decisiones programadas, pero no tan sencilla tratándose de decisiones complejas, no programadas, sobre todo si existen limitaciones de tiempo.

Etapa 3: Evaluar las alternativas y elegir la mejor entre las disponibles.

Cuando los gerentes cuentan con una serie de alternativas, tendrán que evaluar cada una de ellas con base a tres preguntas:

a-) ¿Es viable esta alternativa?

¿Cuenta la organización con el dinero y los recursos son necesarios para llevar a cabo la alternativa?

Cambiar todo el equipo viejo quizá sea la solución ideal, pero no es factible si la empresa está a punto de quebrar.

b-) ¿Representa la alternativa una solución satisfactoria?

Cuando satisface la alternativa los objetivos de la decisión, y tiene la alternativa una probabilidad aceptable de tener éxito.

c-) Cuales son las posibles consecuencias para el resto de la organización:

Como una organización es un sistema de partes interrelacionadas y opera entre otros sistemas, los gerentes deben tratar de anticipar cómo el cambio en un área afectará a otras áreas, tanto en el presente como en el futuro.³⁵

El control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conduce hacia las metas establecidas.

“La función control de la administración, la cual comprende los siguientes elementos:

- a-) Establecer estándares de desempeño.
- b-) Medir los resultados presentes
- c-) Comparar estos resultados con las normas establecidas
- d-) Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones”³⁶

³⁵Administración sexta edición. James A. F. Stoner; R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996 Pág 273

³⁶Administración sexta edición. James A. F. Stoner; R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996 Pág 13

Gracias a la función de control, puede mantener la organización en el buen camino. Es decir que un buen control brindará buenos beneficios ya que las actividades planificadas deben ajustarse a las necesidades de la institución y esto contribuirá a mantener una buena organización institucional, es decir, es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. El control sirve para los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección.

Otro de los aspectos a tomar en cuenta es la Organización ya que, “Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.”³⁷

- Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

³⁷ Administración sexta edición. James A. F. Stoner; R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996 Pág. 12

La autoridad lineal es uno de los elementos fundamentales que debe de tener una buena organización es decir que, los gerentes que tienen autoridad lineal son aquellas personas de la organización que tiene la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización, “La autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por el Concejo de Administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de jerarquía, hasta el punto donde se efectúan, las actividades básicas de la organización.”³⁸ De acuerdo a lo anterior la autoridad lineal va a depender del tipo de organización y autoridad que en la institución se ejerce. Ya que cuando en una institución los gerentes toman en cuenta la autoridad lineal las metas y objetivos serán alcanzados, es decir, que la autoridad lineal dependen del tipo de organización y autoridad que se ejerce en la institución, también se debe de tomar en cuenta la autoridad de staff la cual corresponde alas personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesorias a los gerentes de línea”³⁹. El concepto de Staff, incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de las clasificaciones de línea.

³⁸ Administración sexta edición. James A. F. Stoner; R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996 Pág 387

³⁹ Administración sexta edición. James A. F. Stoner; R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996 Pág. 387

El Staff ofrece a los gerentes toda una serie de ayudas y asesorías de expertos.

Las instituciones se benefician con los servicios prestados por las entidades de Staff, ya que estos vienen a hacer un servicio complementario a las organización de la institución.

“El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización ponen en práctica dicha estrategia.”⁴⁰ Es por eso que la organización debe ser vista como un proceso permanente en la toma de decisiones.

La estructura matricial, en ocasiones llamada “Sistema de mando Múltiples, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes.”⁴¹ Viéndose así, la estructura matricial como un medio eficiente para resolver los problemas que se presentan.

⁴⁰ Administración sexta edición. James A. F. Stoner; R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996 Pág. 355

⁴¹ Administración sexta edición. James A. F. Stoner; R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996 Pág. 365

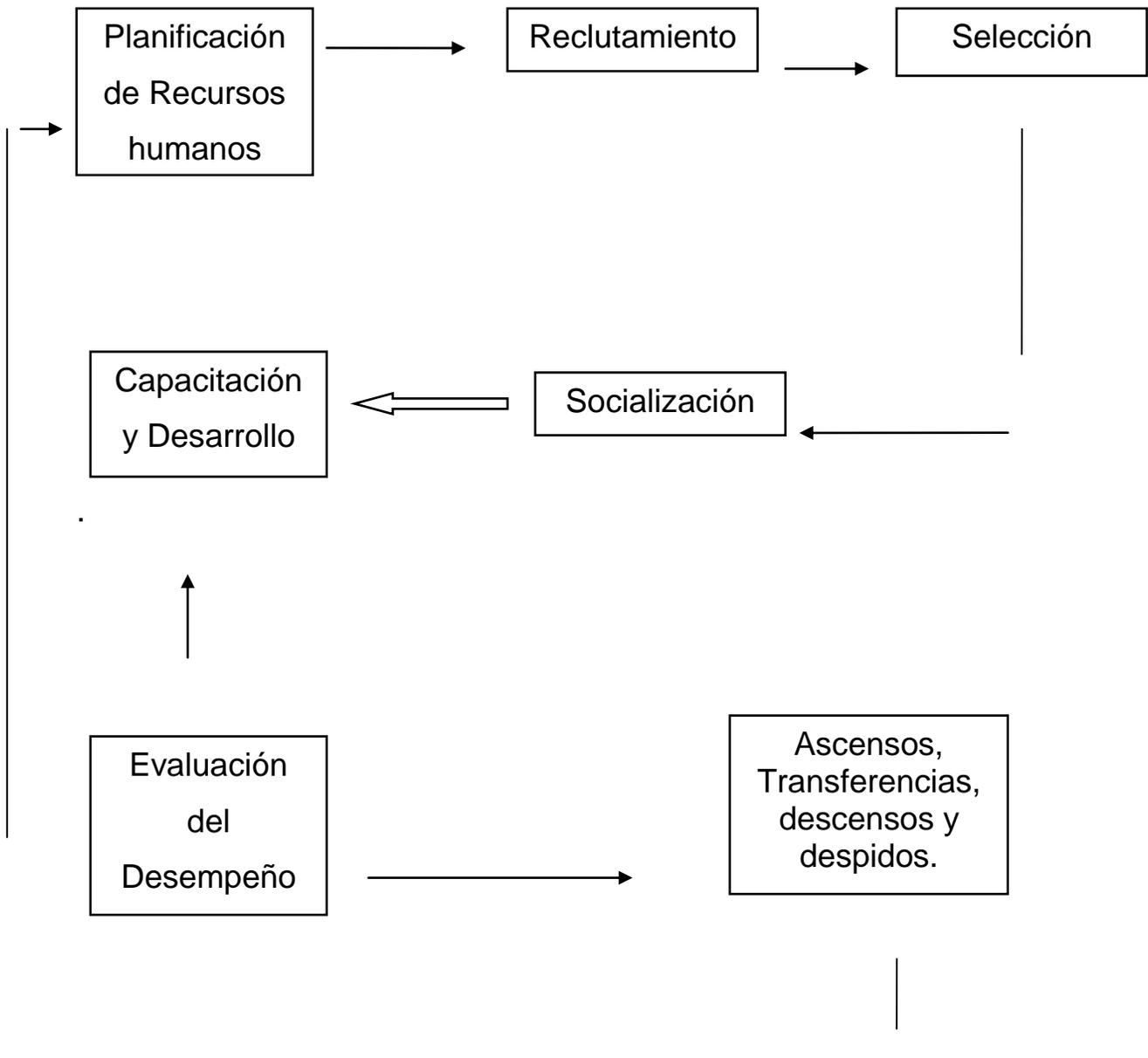
La forma en que se distribuirá la autoridad formal dentro de la estructura de la organización es una decisión clave para organizar. “Delegar es asignar a otra persona la autoridad formal y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas”⁴². Los gerentes deben delegar autoridad en los empleados para que la organización funcione con eficiencia.

“Dirigir implica mandar, influir, y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección.”⁴³ Es decir, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan. Los gerentes dirigen tratando de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. Con la figura N° 3 se explica la forma de delegar funciones a las personas en una institución.

⁴² Administración sexta edición. James A. F. Stoner; R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996 Pág.366

⁴³ Administración sexta edición. James A. F. Stoner; R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996 Pág 13

En toda institución se deben delegar las funciones de acuerdo a la capacidad de la persona, ya que, así de obtendrán mejores beneficios y los empleados acepten y realicen sus responsabilidades y apliquen su función



1. La planificación de los recursos humanos, sirve para garantizar que, en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesite, se lleva a cabo a través del análisis de:

A) Factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes, y expansiones y reducciones departamentales.

B) Factores del entorno, como el mercado de trabajo.

2. El reclutamiento se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de los recursos humanos.

3. La selección implica usar solicitudes, entrevistas, pruebas de empleos y habilidades, así como verificaciones de referencia, con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentarán a los gerentes.

4. La socialización sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización.

5. la capacitación y el desarrollo busca aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización.
6. La evaluación del desempeño compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros a los objetos establecidos para el puesto de dicha persona.
7. Los ascensos, los traslados, los descensos y los despidos reflejan el valor del empleado para la organización.⁴⁴

2.2 LA GESTION EN LA REFORMA EDUCATIVA EN MARCHA

“Uno de los ejes de la Reforma Educativa en Marcha es la modernización institucional. La modernización institucional implica redefinir el rol del Estado dentro del sector educación, lo que demanda una reorganización institucional y una reingeniería del proceso que pretende hacer, del estudiante, el centro de atención de las políticas

⁴⁴ Administración sexta edición. James A. F. Stoner; R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1996 Pág 413

educativas y, de la comunidad educativa, el sujeto activo del proceso de producción de los servicios de educación.”⁴⁵

El Ministerio de educación pretende implementar lo que es la modernización, un modelo constructivista, es una modernización en toda la comunidad escolar, el alumnos será el ente de atención, principal en la comunidad educativa, el sujeto dinámico y activo del proceso de enseñanza – aprendizaje.

“La descentralización educativa es parte de la modernización institucional del Ministerio de Educación que busca los siguientes objetivos:

- a-) Elevar la calidad de la educación;
- b-) Mayor participación democrática, en la toma de decisiones, de las distintas personas involucradas en la acción educativa a nivel local; y
- c-) Hacer efectivo que el Centro del proceso de administración y gestión educativo sea el alumno”⁴⁶

⁴⁵ Ministerio de Educación, Lineamientos del Plan decenal (1995 – 2005) Documento III de Reforma Educativa en Marcha, Impresos urgentes, San Salvador, Noviembre de 1995. Pág. 27

⁴⁶ Ministerio de Educación. Proyecto Educativo Institucional. Pág. 13

La descentralización es una parte de la modernización de instituciones que el MINED a implementado que presenta sus objetivos, la calidad de educación, es decir, que satisfaga las necesidades de las personas, una participación activa en la toma de decisiones que sea con equidad, y que se involucren todos los miembros de la comunidad educativa, e involucrar al alumno siempre en todas las decisiones para que se involucre en todas las etapas administrativas del Centro Escolar.

“En el Marco de la Reforma Educativa y como parte de la descentralización, se han implementado en los Centros Educativos tres modalidades de administración Escolar: Las asociaciones comunales para la educación (ACE), Los consejos Directivos Escolares (CDE), y los Consejos Directivos Católicos Escolares (CECE), a partir de 1997 dichas modalidades de administración escolar de le han delegado la gestión educativa en el ámbito local, con lo que se pretende desarrollar nuevas formas de administración y organización escolar”⁴⁷

Estas tres modalidades son una forma de administración para cada uno de los Centros Escolares, cada uno de estos presentan sus

⁴⁷ Ministerio de Educación. Proyecto Educativo Institucional (PEI). Año 2002. Pág. 13

normativos administrativos internos, siempre regidos por las reglas del MINED, para desempeñar cada una de estas siempre se debe involucrar toda la comunidad educativa, que debe estar conformada por un comité que forman estas tres modalidades. (ACE), (CDE), (CECE).

En las (ACE), son centros distribuidos en las zonas rurales y trabajan basándose en las necesidades que estas en su entorno presentan.

En los (CDE), los Concejos directivos Escolares, lo conforman la comunidad educativa, el asesor, el director, docentes, alumnos y padres de familia.

Los (CECE), Concejos directivos católicos escolares, están involucrados religiosos de comunidades católicas y aunque la administración y organización en las tres modalidades es diferente la finalidad de la gestión educativa es la misma, lograr una calidad en la educación.

2.3 ¿QUE ES LA GESTION EDUCATIVA?

“Los aspectos de la organización y la gestión son Facilitadores o condicionantes del cumplimiento de los objetivos de la educación. Ambos aspectos son complementarios, el campo de la organización hace referencia a los aspectos de la estructuración de la forma institucional; el campo de la gestión es el campo de la gerencia”⁴⁸, es decir, aquel que se ocupa de poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y monitorear su cumplimiento.

Tradicionalmente, la gestión educativa se ha visto reducida a aspectos administrativos y por ello, todos los esfuerzos realizados por la comunidad educativa han estado orientados principalmente a realizar actividades.

“Llamaremos Gestión Educativa al “Conjunto de acciones sistemáticas, coordinadas e integradas realizadas de forma democrática por la comunidad educativa, en los ámbitos pedagógicos

⁴⁸ Ministerio de Educación. Proyecto Educativo Institucional (PEI). Año 2002. Pág. 14

curricular, administrativo, organizativos y comunitario; que tienen como centro a los estudiantes del Centro Educativo, y tiene como finalidad el logro de la calidad de la educación con equidad para todos y todas.”⁴⁹

Esto nos indica que es el proceso ordenado que da la pauta para lograr objetivos que una institución presenta, cubriendo así las necesidades que aparecen en el Centro Escolar, trabajándolas con equidad en toda la comunidad educativa.

Por eso se dice que la gestión es tarea de la comunidad educativa empezando por dirección, equipo docente, alumnado padres y madres de familia, personal administrativo y de servicios, sin embargo el líder, animador y ente principal de la gestión educativa es el director del Centro Escolar, ya que debe ser capaz de coordinar e integrar todos los esfuerzos de la comunidad educativa en beneficio de mejorar la calidad de la educación.

La gestión educativa como tarea y responsabilidad de todos y todas busca propiciar cambios en los procesos administrativos y

⁴⁹ Nóchez, Mario. Gestión Educativa y auto sostenibilidad de los centros de Recursos de Aprendizaje. Pág. 14

organizativos de los miembros de toda comunidad educativa. Para que la conducción de las acciones sean realizadas con eficacia y cumplir con las metas y objetivos que se proponen mediante el uso de nuevas herramientas y métodos que cualifiquen el trabajo, mejorar las conductas y que estas conlleven al compromiso de una coordinación con calidad entre los diversos protagonistas del Centro escolar.

2.3.1 CARACTERISTICAS DE LA GESTION EDUCATIVA.

Como todo proceso de gestión presenta sus características en las cuales describimos cada una de ellas:

- ✓ La integral es aquella que abarca desde lo más pequeño a lo más grande en donde el alumno es la razón de ser del proceso educativo, de donde se toman encuentra habilidades, destrezas, hábitos y valores.
- ✓ La humanista como su nombre lo indica la gestión educativa debe formar antes con una formación integral, que practiquen, que promuevan el desarrollo científico y tecnológico al servicio de toda una sociedad.

- ✓ Democrática es en donde toda la comunidad educativa tengan posibilidades y oportunidades de participar en la toma de decisiones relacionados siempre al ámbito de la gestión educativa.
- ✓ Transporte que se pueda ver fácilmente, que se ponga a la orden de toda la comunidad educativa todo tipo de documentación, relacionado con la gestión educativa para que todos estén informados.

2.3.2 ACTORES Y NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LA GESTION EDUCATIVA.

“En este aspecto toda la comunidad educativa son actores principales de la gestión educativa (directores, docentes, padres y madres de familia, alumnos y personal administrativo y de servicio. Sin embargo cada uno de estos miembros tendrá una participación gradual esto dependerá del nivel de involucramiento que se tenga con la gestión educativa.”⁵⁰

⁵⁰ Ministerio de Educación. Proyecto Educativo Institucional (PEI). Año 2002. Pág. 6

El nivel de involucramiento o participación de la comunidad educativa.

Información, colaboración, consulta, toma de decisiones, monitoreo de la gestión educativa. Cada una de estas partes en un nivel importante en el centro; el primero consiste en mantener informado lo más necesario y esto debe ir relacionado con la responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa en la ejecución de cualquier proyecto, actividad, plan escolar anual, reglamento interno, organigrama, recursos financieros y es así como la información es importante y que todos tengan acceso a ella.

La Colaboración en un segundo nivel, juega un papel importante cada uno de los miembros de la comunidad educativa, el rol que desempeña cada miembro es voluntario tomando en cuenta el tiempo disponible que se tenga para poder cumplir con lo que se ofrece, esto no conlleva a reconocimientos económicos, es muy importante la participación.

En la toma de decisiones todos los miembros de la comunidad educativa deben tener voz y voto en la toma de decisiones de la gestión educativa del Centro Educativo, por eso son importantes cada una de las modalidades para llegar a un consenso en las decisiones que se tomen.

2.4 LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN

La escuela es una organización que cumple con diferentes atributos, pone fines, objetivos y propósitos que orientan la actividad educativa, esto sin los recursos humanos no sería posible, todo es manejado por un grupo de personas que mantienen buenas relaciones interpersonales y es así como se logra la eficacia y racionalidad en la organización.

“Consideramos que la gestión de calidad, como filosofía de gestión de las organizaciones constituye una referencia pertinente por su condición de paradigma que incluye procedimientos y porque es considerada en los ambientes especializados en organizaciones como la estrategia de progreso. Peter Drucker, define la gestión como una

aplicación ordenada y sistemática existe un tipo de organización donde esta definición actualizada de gestión especialmente pertinente, ese es el que corresponde a los centros educativos implicación sustantiva con el saber hacer y con el saber ser ”.⁵¹

La gestión se reduce a una de las partes de la organización, las relaciones interpersonales juegan un papel importante, una calidad en la educación no se basa solo en llevarse bien, sino en valorar las inquietudes y necesidades de la comunidad educativa, tener una visión amplia e integral para lograrlo.

Uno de los puntos de la Reforma Educativa es la modernización, es por eso que se debe mejorar cada día el Proceso de Enseñanza Aprendizaje. Esto no significa que cada centro se dotara de recursos bibliográficos, didácticos y otros, para mantenerlo en presencia de los demás y pueden ser vistos y decir que buenos recursos tienen, sino ponerlos en práctica, es así como podemos decir que gestión escolar lo tomamos como un conjunto de acciones.

⁵¹ Gestión Escolar – Gestión de Calidad de la Educación (Extracto de libro 2: Gestionando una cultura de calidad en la educación - 2002

Como gestionar una educación de calidad. Formando un ente integral que pueda cubrir las necesidades que demanda la sociedad. Toda la calidad educativa es responsable de mantener la visión en la calidad educativa pero todos los miembros juegan un papel importante para realizarla.

2.5 DEMOCRACIA Y GESTION EDUCATIVA

Esto implica que cada día, son momentos de cambio, y esto significa que la gestión educativa debe de cambiar aquel tradicionalismo de en concordancia con los tiempos. Ya basta la prepotencia, aquel verticalismo que en muchos de los centros educativos aun se da esa prepotencia y verticalismo en el que el más alto en nivel académico es el más fuerte. Para que exista una verdadera democracia deben existir, facilidad de expresión. Uno de los puntos que se debe manejar en cada centro escolar es la misión y visión que se tiene y concensarla con toda la comunidad educativa, buscando una cultura organizativa y democrática. La democracia viene a ser uno de los aspectos mágicos para realizar una gestión educativa.

“Dentro de todo esto el director del centro educativo es fundamentalmente un líder que se hace a lo largo de su formación profesional como docente”⁵², es decir el líder no nace sino se hace, las experiencias y el constante aprendizaje de los conocimientos. El director es un conductor y armonizador de voluntades y no un autoritario y prepotente. El desafío de un director es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción, lo que no implica llegar al democratismo. Un director en unos momentos concreta, convoca, armoniza, dirige, orienta, hace respetar y hace cumplir los acuerdos, producto del consenso. La gestión educativa se basa en principios que pueden ser gestión centrada en alumnos, jerarquía y autoridad definidas, la toma de decisiones, la definición de los canales de participación, ubicación del personal de acuerdo a su capacidad y o especialización, coordinación, comunicación permanente, control y evaluación eficaces y oportunos para un mejoramiento continuo. En lo concerniente a la estructura organizativa del centro educativo; esta debe contribuir a la formación de los alumnos, bajo la cultura democrática que obliga a establecer una organización en donde la participación sea la esencia.

⁵² Democracia y gestión educativa

Los procesos de gestión se materializan en tres áreas básicas institucional, pedagógica y administrativa. Mediante ellas se busca generar un clima institucional a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros, principalmente las niñas, niños, jóvenes y adolescentes y el aporte de los padres de familia y la comunidad circundante.

Todo proceso educativo, así como la gestión educativa siempre es dirigida por un líder en el cual muestra y pone en práctica sus conocimientos adquiridos a lo largo de su trabajo, todo buen director se forma a través de su largo período escolar. El desafío del director es estar siempre a la expectativa de todas las necesidades que presente la comunidad educativa, el debe armonizar, comunicar, orientar, dar confianza, respetar y cumplir los acuerdos, para así trabajar de manera eficiente. En la estructura organizativa se brindan oportunidades de participar en sus funciones bien distribuidas que sea la esencia de la organización y así generar un clima agradable en lo que respecta a trabajo educativo.

2.6 GESTION INSTITUCIONAL ORIENTADA A RESULTADOS EDUCATIVOS

“Gestión institucional orientada a resultados educativos, es una línea de acción que tiene como objetivo promover el desarrollo de una institución escolar que evalúa su gestión y se compromete con el logro de resultados de calidad”⁵³

Toda institución que persigue los buenos resultados se examina y comparte a diario sus expectativas dentro de su comunidad, es como una persona que se está evaluando a diario, que si ha logrado tener buenas acciones y extrae lo malo, es así como las instituciones persiguen una meta y es lograr a exactitud sus objetivos para una gestión de calidad, unos buenos movimientos, acciones inteligentes harán que una institución tenga una buena gestión.

Cabe mencionar que en algunas instituciones se da la evaluación interna de los centros para identificar nuevas instituciones

⁵³ Ministerio de Educación Pág. 2

problemáticas, y así se prioriza en los resultados y dar avances concretos y positivos.

2.7 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.

La gestión de calidad es un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. Pero asume que para hacer las cosas bien, la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios, consumidores o clientes.

“La gestión de calidad tiene fundamentalmente en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los clientes internos sientan que la organización satisface sus necesidades.”⁵⁴

⁵⁴ Gestión y calidad en educación, un modelo de Evaluación. María Teresa Lepeley

Esto significa que cada institución que presente una gestión de calidad deberá prestar atención a las necesidades que presenta su centro escolar para así satisfacer las de la población estudiantil y padres de familia, esto debe llevar un orden para realizar una buena organización externa deben empezar por lo interno, que la comunidad educativa quede satisfecha con la demanda que presenta.

2.8 PROYECTO DE GESTION ADMINISTRATIVA - ORGANIZATIVA

2.8.1 AMBITO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

El ámbito administrativo – financiero 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.

Los procesos de gestión educativa son llevados a cabo por las personas responsables de la conducción institucional y del cumplimiento de las actividades propuestas en éste ámbito.

Acciones de la Gestión administrativa – Financiera.

1. Elaboración de las funciones de los docentes, por nivel educativo, grado y/o asignatura, así como la del personal administrativo y de servicio.
2. Aprobar la planta del personal docente, administrativo y de servicio.
3. Aplicación de procedimiento para la administración de recursos humanos.
4. Aplicación de procedimientos para la administración de recursos financieros.
5. Elaboración e implementación del plan escolar anual.
6. Elaboración de presupuesto anual.
7. Elaboración del reglamento interno del centro escolar.

2.8.2 AMBITO ORGANIZATIVO:

Este se refiere a la organización interna del centro, comprendiendo: directivos y sus funciones, equipo de docentes,

asociaciones de padres y madres de familia, estudiantes, comisiones y comités de apoyo.

En el ámbito organizativo se consideran algunas acciones:

- Elaboración del manual de funciones y el organigrama del centro educativo.
- definición de criterios para la asignación de grados a los docentes.
- Definición de criterios para la asignación de grados a los docentes.
- Calendarización de las reuniones docentes.
- Distribución de las aulas por jornada educativa.
- Distribución y rotación de los docentes por zonas en los recreos.
- Calendarización de reuniones de padres y madres de familia.
- Formación de la asamblea de padres de familia, docentes y estudiantes para la elección de sus representantes en el Concejo directivo Escolar.
- Calendarización de actividades de asesoramiento técnicos de la Dirección al personal docente.

Para definir la estructura organizativa se consideran algunos pasos:

- Determinar las actividades que se requiere desarrollar de acuerdo con las realidades y necesidades del centro.
- Definir el número de unidades administrativas.
- Determinar y designar el número de cargos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones previamente establecidas.
- Definir los niveles de autoridad y responsabilidad de cada unidad y su nivel jerárquico del CDE

CAPITULO III

CAPITULO 3

3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

3.1 HIPÓTESIS GENERAL

La construcción de los elementos básicos que debe incluir un sistema de gestión administrativa permitirá la toma de conciencia para de su implementación futura.

3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La identificación participativa de los elementos necesarios para un sistema de gestión administrativa contribuirá a mejorar la calidad de los servicios educativos que ofrece el Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.
- La identificación participativa de un proceso de implementación del sistema de gestión administrativa permitirá la puesta en marcha en determinados avances de desarrollo futuro del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.

3.3 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN OPERATIVA	INDICADORES
<p>➤ HE₁ La identificación participativa de los elementos necesarios para un sistema de gestión administrativa contribuirá a mejorar la calidad de los servicios educativos que ofrece el Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.</p>	<p>V.I Sistema de Gestión administrativa</p>	<p>Es un sistema de administrar, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Centro Escolar con el propósito de alcanzar los objetivos y metas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección del personal docente 2. Planificación de estrategias. 3. Clima Organizacional 4. Motivación del personal del Centro Escolar. 5. Atención a las necesidades del alumnado.
	<p>V.D Mejorar la calidad del servicio educativo</p>	<p>Se refiere a un alto grado de satisfacción del servicio educativo directamente para el alumnado. padres de familia y comunidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Funciones del personal docente 7. Promover actividades para el desarrollo científico y tecnológico. 8. Relaciones humanas entre el personal docente, directivo y padres de familia 9. Participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones. 10. Criterios de Evaluación.

HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN OPERATIVA	INDICADORES
<p>HE2 La identificación participativa de un proceso de implementación del sistema de gestión administrativa permitirá su puesta en marcha en determinados avances de desarrollo futuro del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.</p>	<p>V. I Proceso de implementación</p>	<p>Es el proceso administrativo interno que ejecuta el equipo directivo tomando en cuenta los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta el Centro Escolar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración el Proyecto Educativo Institucional 2. Capacitar personal docente 3. Elaboración de proyectos Institucionales 4. Capacitar a los miembros del equipo directivo 5. Implementar instrumentos evaluativos a maestros, alumnos y equipo directivo.
	<p>V. D Areas de desarrollo futuro</p>	<p>Son todas aquellas áreas deficitarias que se representan en el proceso de gestión administrativa del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Inducción al personal docente, alumnado, equipo directivo, padres de familia a las actividades del Centro Escolar. 7. Implementar metodología innovadora. 8. Implementar programas de apoyo. 9. Participación del equipo directivo 10. Cultura evaluativa.

CAPITULO IV

CAPITULO 4.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó es la descriptiva correlacional la cual se define por: “Describir situaciones y eventos, como es y como se manifiesta un determinado fenómeno, buscan especificar las propiedades importantes de la personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis. Miden diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, se selecciona una serie de cuestiones y se miden dos o más variables para ver si están relacionadas o no en los mismos sujetos y después se analiza la correlación, su utilidad es saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas”⁵⁵

4.2 POBLACION

La población o universo de la presente investigación son todos /as aquellos /as que están directa o indirectamente involucrados /as con el problema del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”, a continuación el cuadro N° 1 contiene el número de alumnos /as, padres y madres de familia, docentes y agentes externos al Centro Escolar que conocen y trabajan para dicha institución.

⁵⁵ Metodología de la investigación. Roberto Hernández. Sampieri. Pág. 61.

CUADRO N° 1

SUJETOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
ALUMNOS /AS	300	312	612
DOCENTES	1	13	14
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	95	205	300
ASESOR PEDAGÓGICO Y ADMINISTRATIVO	1	-	1
TÉCNICO DE ENLACE	-	1	1
TOTAL	397	531	928

4.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA Y METODO DE MUESTREO

Para seleccionar la muestra se tomaron algunos criterios debido a que la población es significativamente heterogénea y que el objeto de estudio es reconocible esencialmente por la población adulta y particularmente por aquellos que se involucran directamente en las actividades del Centro Escolar.

Desde esta perspectiva se plantean los siguientes criterios generales para elegir la muestra: alumnos /as de tercer ciclo, la planta docente de dicho Centro Escolar, padres y madres de familia

que hayan tenido a sus hijos /as estudiando por dos años como mínimo en ésta institución educativa.

A continuación se presenta el cuadro N° 2 que contiene la cantidad de sujetos seleccionados por sectores, que poseen la suficiente información relacionada con la problemática en estudio.

CUADRO N° 2

SUJETOS	TOTAL
DIRECTORA	1
PLANTA DOCENTE	10
ALUMNOS DE TERCER CICLO	38
PADRES DE FAMILIA	12
TOTAL	61

El método que se utilizará para obtener una muestra representativa y confiable será el Muestreo al Azar o Aleatorio Simple. Tal como su nombre lo indica, la selección de los elementos que Integrarán la muestra, será al azar. Una muestra extraída al azar.

4.4 TECNICA PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La técnica que se utilizó para obtener información de la muestra seleccionada fue la encuesta que consiste en: “Recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra por ejemplo: Datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas. Que se proporcionen a preguntas formuladas sobre diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio. La información recopilada fue empleada para un análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa”⁵⁶.

4.5 INSTRUMENTOS

El instrumento para recopilar la información fue el cuestionario el cual se define así: “Es el instrumento más usado para recolectar datos y consiste en un conjunto de preguntas, abiertas, o cerradas sustentadas en el marco teórico en el que se apoya el estudio, las hipótesis que se pretenden probar y los objetivos de la investigación; respecto a una o más variables a medir”⁵⁷

⁵⁶ Guía para realizar investigaciones sociales. Raúl Rojas Soriano. Pág. 153

⁵⁷ Op. Cit. Metodología de la investigación. Sampieri. Pág. 276

4.6 PROCEDIMIENTOS

Para darle validez y confiabilidad al cuestionario, se aplicó una prueba piloto a un 10% de la población que no participó en la muestra, además, se consultarán al menos un profesional sobre la consistencia del instrumento. Luego, se realizó el tiraje final del instrumento y una vez obtenido se procedió a obtener la información pertinente en forma directa con la muestra seleccionada. Se procesaron los resultados para hacer el análisis de resultados y arribar conclusiones objetivas y, finalmente se establecieron propuestas o recomendaciones que se consideran relevantes para los participantes.

CAPITULO V

CAPITULO 5

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA VARIABLE

Sistema de Gestión Administrativo de la Hipótesis Específica número uno; la identificación participativa contribuirá a mejorar la calidad de los servicios educativos que ofrece el Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.

Los indicadores con los que se exploró la variable fueron:

1. Selección del personal docente.
2. Planificación de estrategias
3. Clima Organizacional
4. Motivación del personal del Centro Escolar.
5. Atención a las necesidades del alumno.

En el análisis de la variable dependiente: Mejorar la calidad del servicio educativo, de la Hipótesis específica número uno, la identificación participativa de los elementos necesarios para un sistema de Gestión Administrativa contribuirá a mejorar la calidad de los servicios educativos que ofrece el Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.

Los indicadores con que se exploró esa variable fueron:

1. Funciones del personal docente.
2. Promover actividades para el desarrollo científico y tecnológico.

3. Relaciones humanas entre el personal docente, equipo directivo y padres de familia.
4. Participación de la comunidad en la toma de decisiones.
5. Criterios de evaluación.

Para el análisis de la variable independiente: Proceso de implementación de la hipótesis específica número dos: “La identificación participativa de un proceso de implementación del sistema de Gestión Administrativa permitirá su puesta en marcha en determinados avances de desarrollo futuro del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”, para lo cual se elaboraron los siguientes indicadores.

1. Identificación de la problemática.
2. Identificación de alternativas de solución.
3. Selección de la alternativa de solución.
4. Capacitar a miembros /as del equipo directivo del Centro Escolar.
5. Puesta en marcha de la alternativa de solución.
6. Monitoreo y evaluación del proceso de Gestión Administrativa.
7. Carencia de recurso humano, financiero y materiales.

Para el análisis de la variable dependiente: Áreas de desarrollo futuro de la hipótesis específica número dos. Se elaboraron los siguientes indicadores:

1. Detección de áreas deficitarias en Gestión Administrativa.
2. Desarrollo de un clima organizacional favorable.

3. Mejorar la elaboración y ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
4. Compromiso en el cumplimiento de las funciones.
5. Evaluación del desempeño del personal.
6. Retroalimentación y mejora continua de la Gestión Administrativa.
7. Toma de decisiones de Gestión Administrativa.

Los niveles de valoración que se establecieron en cada uno de los ítem fueron tres; donde el nivel uno enunciado por el literal “A” representa un puntaje mayor esperado; el nivel dos enunciado por el literal “B” representa el puntaje intermedio y el nivel tres enunciado por “C” representa el puntaje menor esperado.

Los resultados fueron los siguientes:

CUESTA ADMINISTRADA A DIRECTORA DEL CENTRO ESCOLAR.

Sujeto	PREGUNTAS					
	1	2	3	4	5	6
Directora	1	1	1	2	1	2

ANÁLISIS CUALI – CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL SECTOR DOCENTE.

Con respecto a la preparación de las actividades educativas con anticipación se obtuvieron los siguientes porcentajes:

El cincuenta por ciento manifestó que si se preparan las actividades con anticipación, pero el 10% dijo que ocasionalmente se preparan las actividades con anticipación y el 40% manifiesta que no se preparan con anticipación las actividades. Obteniendo así un 100%.

Con respecto a la organización en equipos de trabajos cuando se realizan eventos (deportivos, culturales, problemas institucionales y formulación de proyecto), se obtuvo el porcentaje siguiente:

El 40% considera que si se organizan en equipos de trabajo sin embargo el 30% afirma que eventualmente se organizan en equipos de trabajo, pero un 30% manifiestan que no se realizan equipos de trabajo obteniendo así un 100%

Con respecto a tomar en cuenta las opiniones de la comunidad educativa para conocer las necesidades de los alumnos, se obtuvo el siguiente porcentaje:

El 20% de la población manifiesta que si se toman en cuenta las opiniones de la comunidad, pero el 50% considera que raras veces se toman en cuenta las opiniones de la comunidad, más sin embargo el 30% considera que no se toman en cuenta las opiniones de la comunidad.

En cuanto a la realización de actividades para el desarrollo científico y tecnológico se obtuvo el siguiente porcentaje:

Un 0% afirma que se realizan este tipo de actividades, pero el 50% manifiesta que raras veces se realizan este tipo de actividades, sin embargo el 50% respondieron que no se realizan este tipo de actividades, obteniéndose así un 100%.

Según el ítem nueve: ¿Cuándo se presentan problemas o inquietudes, planes de trabajo se toman en cuenta las decisiones de todos los miembros de Consejo Directivo Escolar? Se obtuvo el siguiente porcentaje:

El 40% manifiesta que si se toman en cuenta las decisiones de ellos, el 40% dice que raras veces se toman en cuenta las decisiones de ellos y un 20% dice que no se toman en cuenta las decisiones de ellos, obteniéndose así el 100%.

Referente a la participación de toda la comunidad educativa en la solución de los problemas del Centro Escolar, se obtuvo el siguiente porcentaje:

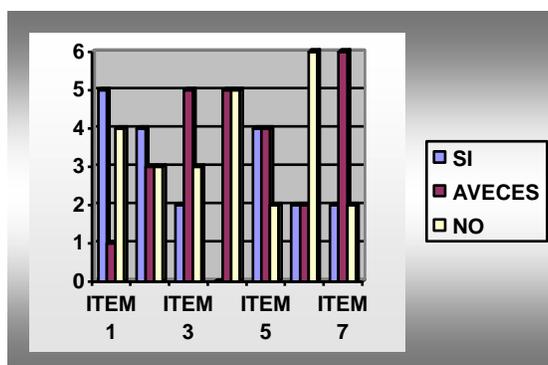
El 20% respondió que si participan en la solución de problemas, pero el 20% dice que ocasionalmente participa en la solución de problemas, y el 60% manifiesta que no participan en la solución de problemas. Obteniéndose así el 100%

Referente a la existencia de coordinación por parte del Asesor pedagógico, director y maestros en las diferentes actividades educativas, se obtuvo el siguiente porcentaje:

El 20% de la población afirma que si existe una coordinación por parte de ellos; pero el 60% considera que eventualmente existe una coordinación por parte de ellos, y un 20% considera que no existe una coordinación por parte de ellos, obteniéndose así un 100%.

ENCUESTAS ADMINISTRADAS A PROFESORES

Preguntas	O p c i o n e s					
	SI	%	AVECES	%	NO	%
1	5	50%	1	10%	4	40%
2	4	40%	3	30%	3	30%
3	2	20%	5	50%	3	30%
4	0	0%	5	50%	5	50%
5	4	40%	4	40%	2	20%
6	2	20%	2	20%	6	60%
7	2	20%	6	60%	2	20%



ANÁLISIS CUALI – CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL SECTOR ALUMNO.

Con respecto a la participación de los alumnos en las decisiones para el cambio y mejoras institucionales, se obtuvo el siguiente porcentaje:

El 39.5% de la población manifiesta que si se toman en cuenta las opiniones de la comunidad, pero el 16% considera que raras veces se toman en cuenta las opiniones de la comunidad, más sin embargo el 44.5% afirma que no se toman en cuenta las opiniones de la comunidad.

En el ítem 2: ¿A observado que el equipo directivo realiza jornadas de mejoras institucionales después de una evaluación?

El 34.2% de la población manifiesta que sí se observan mejoras pero el 29% dice que algunas veces se observan mejoras, sin embargo el 37% afirma que no se observan mejoras Obteniéndose así un 100%

Referente a sí se le informa al equipo directivo sobre las evaluaciones realizadas al personal docente, se obtuvo el siguiente porcentaje:

El 29% de la población considera que sí se informa al equipo directivo, pero el 26.5% dice que ocasionalmente se le informa al equipo directivo y un 44.5% afirma que no se le informa al equipo directivo. Obteniéndose así un 100%

Referente a si cree usted que las relaciones Interpersonales que existen entre el personal docente y la comunidad educativa son favorables para el fortalecimiento del proceso enseñanza aprendizaje, el porcentaje fue el siguiente:

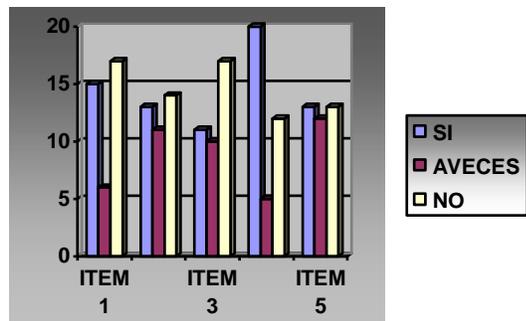
El 53% considera que si son favorables, pero el 13.2% respondió que ocasionalmente son favorables, sin embargo el 32% manifiesta que no son favorables, obteniéndose así el 100%

De acuerdo a si se toman en cuenta las opiniones de los alumnos para mejorar la calidad educativa, se obtuvo el siguiente porcentaje:

El 34.2% de la población respondió que si se toman decisiones, el 31.5% dice que algunas veces se toman decisiones y un 34.2% afirma que no se toman decisiones, obteniéndose así el 100%

ENCUESTA ADMINISTRADA AL SECTOR ALUMNOS

Preguntas	O p c i o n e s					
	SI	%	AVECES	%	NO	%
1	15	39.5%	6	16%	17	44.5%
2	13	34.2%	11	29%	14	37%
3	11	29%	10	26.5%	17	44.5%
4	20	53%	5	13.2%	12	32%
5	13	34.2%	12	31.5%	13	34.2%



ANÁLISIS CUALI – CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL SECTOR PADRES DE FAMILIA

En cuanto a la observación del personal docente interesado en el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos se obtuvo el siguiente porcentaje:

El 50% dijo que siempre se demuestran alegres e interesados, más sin embargo el 0% manifiesta que ocasionalmente se demuestran alegres e interesados y el 50% dice que el personal docente no se demuestra alegre e interesado; obteniéndose así el 100%.

Referente a sí se observa al personal docente realizar actividades como cuidar zonas, llegar con puntualidad al Centro Escolar y orientar a los niños en su aprendizaje, los porcentajes obtenidos fueron:

Un 25% refleja que si se realizan esas actividades, un 33.3% manifiesta que eventualmente se realizan esas actividades y un 41.6% dice que no se realizan ese tipo de actividades. Obteniéndose así el 100%

De acuerdo a como considera las relaciones interpersonales entre maestro, padres de familia y director en las reuniones que se presentan, se obtuvo el siguiente porcentaje:

El 8.2% dice que si se observa una excelente comunicación entre ellos, el 41.6% considera que a veces se observa una excelente comunicación entre ellos, pero el 50% respondió que no se observa una excelente comunicación entre ellos. Obteniéndose así un 100%.

Con respecto a sí la comunidad educativa presenta propuestas de solución a los problemas encontrados. Se obtuvo el siguiente porcentaje:

El 41.6% de la población manifiesta que si se presentan propuestas de solución, pero el 8.3% dice que A veces se presentan propuestas de solución, y un 50% manifiesta que no se presentan propuestas de solución. Obteniéndose así un 100%.

Con respecto a la puesta en marcha del Proyecto Educativo Institucional si se hace con base a las necesidades e intereses de la comunidad educativa, obteniéndose así el siguiente porcentaje:

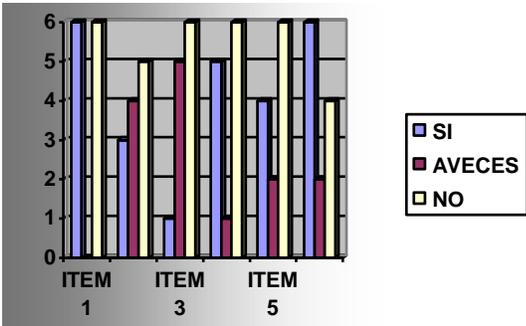
El 33.3% manifiesta que si se hace con base a necesidades, pero el 16.6% dice que eventualmente se hace con base a necesidades, y un 50% afirma que no se hace con base a necesidades, obteniéndose así el 100%

Con relación a sí a observado que se realizan estudios evaluativos en la administración del Centro Escolar. Los porcentajes que se obtuvieron fueron:

El 50% de la población dice que si se realizan estudios evaluativos, el otro 16.6% considera que ocasionalmente se realizan estudios evaluativos, y un 33.3% dice que no se realizan estudios evaluativos, obteniéndose así el 100%

ENCUESTA ADMINISTRADA A PADRES DE FAMILIA

Preguntas	O p c i o n e s					
	SI	%	AVECES	%	NO	%
1	6	50%	0	0%	6	50%
2	3	25%	4	33.3%	5	41.6%
3	1	8.2%	5	41.6%	6	50%
4	5	41.6%	1	8.3%	6	50%
5	4	33.3%	2	16.6%	6	50%
6	6	50%	2	16.6%	4	33.3%



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Retomando los resultados obtenidos durante la investigación se presentan a continuación las siguientes conclusiones.

CONCLUSIONES

- 1-) En el proceso administrativo no se identificaron lineamientos específicos que guíen la definición de estructuras de trabajo y documentos (Misión, Visión, Proyecto Educativo Institucional) que diseñen el funcionamiento del Centro Escolar.

- 2-) No existe participación activa de la comunidad educativa en la elaboración y ejecución de los planes, programas y proyectos institucionales para el logro de la calidad administrativa, y mejora de los servicios educativos.

- 3-) La falta de un buen clima organizacional no facilita el desempeño docente en el desarrollo de las actividades educativas, incidiendo directamente en un desempeño educativo de calidad.

- 4 -) La falta de capacitación al personal docente de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa imposibilita la implementación de estrategias didácticas innovadoras.

5-) Escasa incentivación del trabajo en equipo afecta el logro de un clima organizacional en donde se participe, fomente, y promueva el respeto mutuo dentro de la comunidad educativa.

6-) Desconocimiento de la comunidad educativa sobre la construcción y aplicación de planes y programas institucionales obstruye darle la debida importancia a la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

7 -) Poca participación por parte de la dirección del centro escolar para orientar y evaluar el rendimiento del desempeño docente interfiere para obtener optimo rendimiento en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje de los Educandos.

RECOMENDACIONES

Retomando los resultados planteados y obtenidos durante la investigación se presenta a continuación las siguientes recomendaciones:

1-) Que el equipo directivo elabore los lineamientos específicos propuestos, estructuras de trabajo y documentos estipulados por el Ministerio de Educación para su mejor funcionamiento.

2-) Promover la participación activa de la comunidad educativa en la elaboración y ejecución de planes, programas y proyectos educativos, permitiendo así el involucramiento directo, en la resolución de los problemas institucionales y hacer eficaz el proceso técnico administrativo.

3-) Promover actividades recreo - educativas en las que se involucre la comunidad, creando vínculos afectivos para fortalecer el clima organizacional de la institución.

4-) Promover círculos de estudio por cada nivel educativo en los que se refuercen las diferentes teorías psico – pedagógicas, metodológicas, estrategias didácticas para un excelente desempeño docente.

5-) Que el Concejo Directivo Escolar desempeñe un rol más dinámico, participativo y reflexivo promoviendo el trabajo en equipo

en la asignación de estímulos al desempeño docente, para el logro de la visión y misión institucional.

6-) Que en la elaboración del proyecto curricular del centro (PCC) se tomen en cuenta las necesidades de la comunidad educativa y se propongan estrategias participativas para superarlas.

7-) Que el Centro Escolar implemente un comité de apoyo para orientar y evaluar el desempeño docente, así como los avances y limitaciones de los alumnos/ as, en el proceso de enseñanza aprendizaje para que la comunidad estudiantil obtenga los mejores beneficios.

8-) Que el equipo directivo escolar en coordinación con el Asesor Pedagógico y Técnico de Enlace apliquen la propuesta planteada por la investigación, para que contribuya a fortalecer el trabajo realizado hasta la fecha.

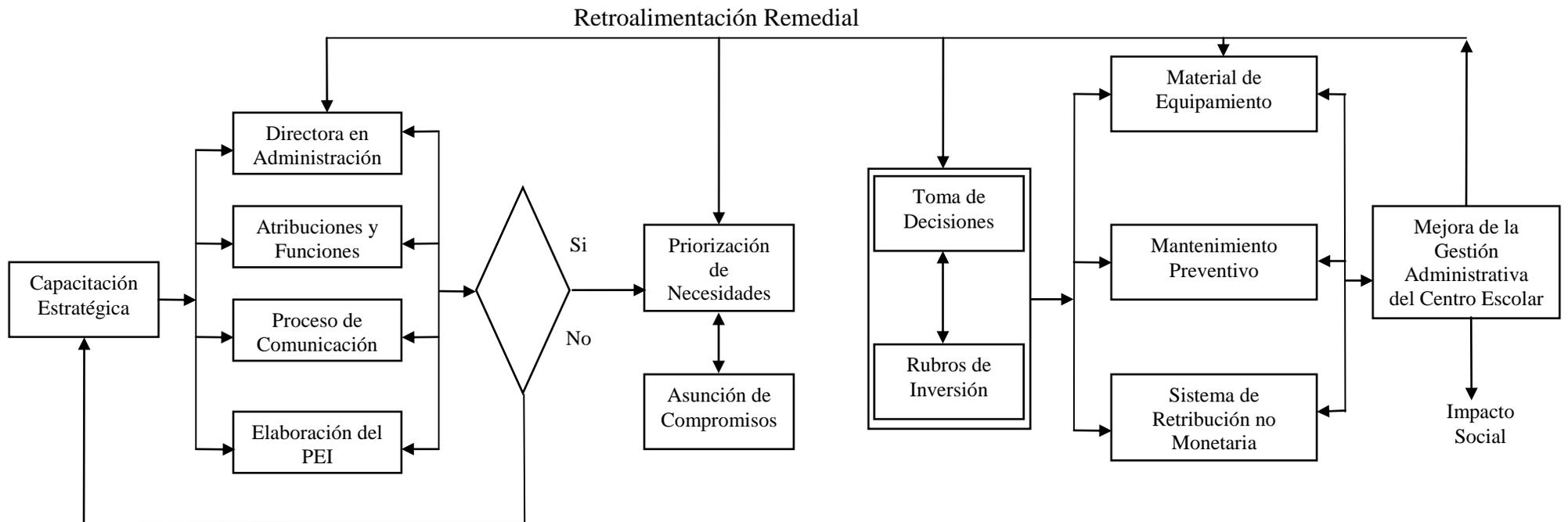
CAPITULO VII

PROPUESTA

CAPITULO VII

7. PROPUESTA METODOLÓGICA

7.1 Propuesta de un Proceso para una Gestión Administrativa de Calidad en el Centro Escolar Colonia los Naranjos



7.1 NATURALEZA O FINALIDAD DE LA PROPUESTA.

La presente propuesta fue elaborada con la finalidad de mejorar la gestión administrativa del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”; a través de un proceso en el cual se pretende capacitar a todos los miembros del centro escolar y así que puedan ejercer sus funciones como también asumiendo un compromiso con la comunidad educativa, tomar decisiones participativas utilizando adecuadamente los recursos, priorizando necesidades y así lograr un clima organizacional mas factible para cumplir con los objetivos institucionales e incidir en el proceso de enseñanza aprendizaje de la mejor manera posible y así mejorar el servicio educativo.

7.2 OBJETIVOS.

7.3. Contribuir en la gestión administrativa del centro escolar colonia los naranjos

7.2.1 Motivar a los miembros de la comunidad educativa a participar en la actividades que se llevan a cabo en el Centro Escolar .

7.2.2 Capacitar a todo el personal docente en el uso y funcionamiento del equipo y material didáctico del Centro Escolar.

7.4. JUSTIFICACIÓN.

La propuesta que se presenta a continuación es de vital importancia, porque su aplicación beneficiará a la comunidad educativa del Centro Escolar “Colonia los Naranjos”, con la puesta en marcha de cada uno de los elementos, ya que, con este proceso se espera lograr una gestión administrativa de calidad. La cual se detalla de la siguiente manera: Con la capacitación estratégica se lograría que la directora y los docentes tengan un rol más participativo en la institución, con ello se lograría una mejor gestión administrativa y docentes más capacitados en el ramo.

La priorización de necesidades se lograría una mejor participación de toda la comunidad educativa y por lo tanto un mejor funcionamiento del Centro Escolar. La toma de decisiones participativamente se estarían formando las bases para la construcción de un proyecto más factible de ser ejecutado. Al revisar la inversión se lograría identificarla necesidad de recursos y un mayor apoyo a los docentes con el material didáctico y mejorar así el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además se equiparía mejor la escuela y se le dará mejor mantenimiento al equipo adquirido. Además el clima organizacional es de vital importancia, pues al mejorar se tendrá mayor participación de toda la comunidad educativa.

7.5. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.

7.5.1 FASE I

En esta fase se procederá a buscar apoyo de Profesionales del Ministerio de Educación (Asesor Pedagógico y Técnico de Enlace), en la capacitación de Gestión Administrativa, Financiera de calidad.

7.5.2 CAPACITACION ESTRATEGICA.

La capacitación estratégica debe iniciar con la Directora y luego al equipo directivo, ya que son entidades encargadas de la administración del Centro Escolar.

7.5.3 CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA.

Los problemas en las instituciones educativas surgen casi siempre, por falta de aptitud y conocimiento administrativo.

- Determinar el grado de margen y competitividad.
- Definir los objetivos financieros.
- Determinar el nivel de apoyo al área educativa, de investigación y desarrollo.
- Definir la estructura organizativa y funcional.
- Definir los sistemas de comunicación, contabilidad y control interno de las instituciones.
- Gestionar recursos humanos y materiales.
- Dar seguimiento y cumplimiento a los acuerdos tomados.

- Responder solidariamente al manejo de fondos asignados al Centro Escolar.
- Coordinar la utilización eficiente de los recursos financieros, físicos y materiales.

7.5.3 ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DEL EQUIPO DIRECTIVO.

El Concejo Directivo Escolar es una de las modalidades de administración local de los Centros Escolares oficiales que integra el director, o representantes de los educadores, de los padres de familia y de los alumnos para la toma de decisión en la administración de servicios educativos.

El Concejo estará integrado por un presidente un secretario, un tesorero y cinco miembros más; quienes duraran en sus funciones por un periodo de dos años y no podrá ser reelecto.

El Concejo tomará decisiones en la búsqueda de soluciones a los problemas y necesidades de la comunidad educativa a la que pertenece, respetando en todo momento las leyes, reglamentos, instructivos y circulares ministeriales.

Cada uno de los miembros que integran el C.D.E. poseen atribuciones y funciones que cumplir por ejemplo: una de las atribuciones de los padres de familia es velar por el adecuado uso de los fondos que ingresen al Centro Educativo por aportaciones de los padres o por otros medios.

La Directora deberá promover la participación activa de los miembros del Concejo y otros en las reuniones de trabajo, coordinar la utilización eficiente de los recursos financieros, físicos y materiales.

El Secretario deberá manejar el inventario, actualizando los recursos existentes en el Centro Educativo. El Tesorero deberá efectuar los pagos aprobados por el Concejo y autorizados por el Presidente del mismo.

7.5.4 PROCESO DE COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación es uno de los factores clave para la marcha de cualquier institución. Empleando los medios orales y escritos preocupándose que el proceso de comunicación sea efectivo; determinando los flujos de información óptimo para la toma de decisiones. Haciendo llegar a todos los componentes de la institución, sobre normas, políticas y procedimientos, tipo de enseñanza que se pretende, experiencias profesionales entre docentes, etc. Llevándose a cabo por medio de charlas, seminarios, comunicación hablada, escrita, grabada, informes, reuniones de trabajo, capacitaciones, etc. Cuyos conocimientos se exponen a través del Proceso de Enseñanza Aprendizaje.

Los sistemas de información y la función comunicación como es toda institución deberá contar con la organización y cooperación en la entrega de la misma, ya que, a mayor intercomunicación de los

componentes de la institución mejor será el desempeño de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Dentro de los objetivos que la capacitación sobre comunicación interna debe potenciar, podemos destacar:

- Difundir las acciones que realiza la institución entre sus miembros.
- Conseguir mejorar en el clima laboral de la institución.
- Involucrar el sentimiento de pertenencia, generando la colaboración de todos para alcanzar los objetivos de la institución y los individuales.
- Establecer canales de comunicación de carácter permanente y regular.
- Potenciar el intercambio de opiniones.
 - Sensibilizar a los docentes de la responsabilidad de educar.

7.5.5 ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVA INSTITUCIONAL.

Para la capacitación sobre la elaboración del PEI se deben de tomar en cuenta los siguientes puntos:

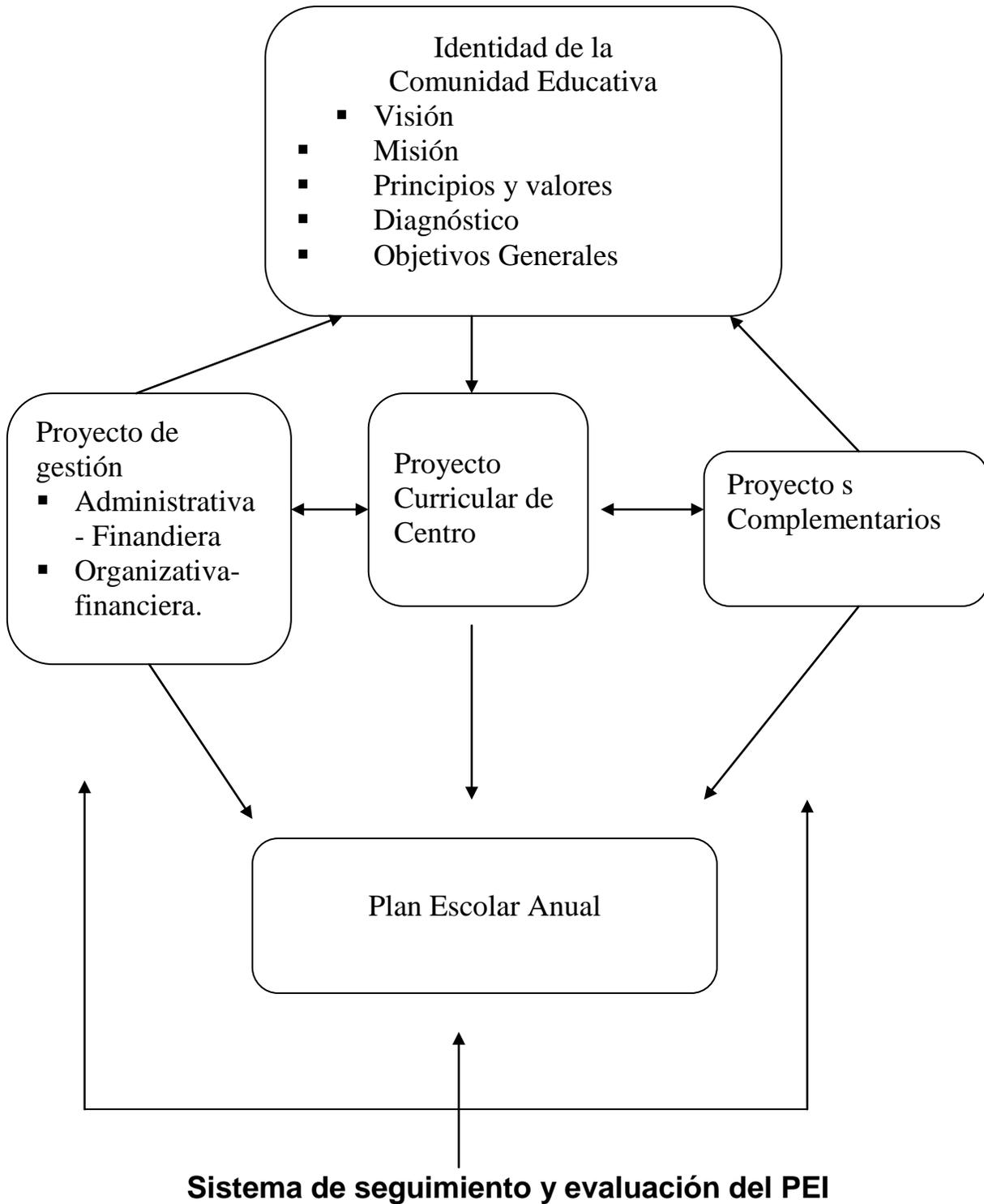
- Capacitar a los docentes y directora en la elaboración del PEI.
- Disponer de información relacionada a la elaboración del PEI y otros documentos.
- Realizar círculos de estudio para la planificación y promoción de la actividades educativas.
- Que todo el personal docente participe en la elaboración del PEI.
- Que el asesor pedagógico y técnico de enlace realice visitas periódicas a la institución para sugerir y evaluar las actividades programadas en el PEI.
- Que el director conozca cada uno de los pasos del PEI.
- Planificar jornadas que no afecte el normal desarrollo de las actividades educativas.

Los objetivos que se pretenden lograr a través de la elaboración del PEI son:

- Se trasforma y se mejora la calidad de la educación.
- Se orienta en conjunto el quehacer educativo.
- Se dinamiza y se motiva a toda la comunidad educativa.
- Se facilita y se mejora el proceso de toma de decisiones como elemento central de la gestión integral del centro, etc.

A continuación se presenta un esquema que contiene los elementos principales a considerar en la elaboración del PEI.

ESQUEMA DE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.



7.5.6 FASE II.

Esta fase consiste en una evaluación de los logros obtenidos en la capacitación estratégica realizada a los miembros del equipo directivo del Centro Escolar. Si los resultados son satisfactorios se continuará el proceso con la Priorización de necesidades; caso contrario habrá refuerzos con una capacitación en las áreas deficitarias.

7.5.7 PRIORIZACION DE NECESIDADES

Todo Centro Educativo debe tener una visión de futuro, desarrollar procesos de planificación por lo que se hace necesario e imprescindible contar con una planeación claramente definida, con objetivos y metas, que logren ser la orientación común de la acción educativa tanto a largo como a corto plazo.

La planificación nos asegura obtener buenos resultados, priorizar actividades de la comunidad educativa, ver el futuro de la organización con rumbo y etapas de desarrollo, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

A continuación se identifican instrumentos y técnicas para recopilar información sobre las características, necesidades y expectativas de los alumnos. El uso varía de acuerdo al tipo de información y la preferencia del encuestador y se sugiere ajustar o crear técnicas que faciliten la actividad de evaluación en congruencia con los disponibles.

- Conversaciones personales.
- Grupos de discusión.

- Encuesta.
- Política de Puerta Abierta.
- Buzón de sugerencias.
- Programas de liderazgo y equipos de calidad con propósitos específicos.

7.5.7 ASUMIR COMPROMISO.

Los miembros del Consejo Directivo del Centro Escolar deben revisar y analizar el Plan Escolar Anual y a la vez trabajar colegiadamente en las actividades previamente planificadas. Los compromisos deberán estar claramente establecidos en las áreas de mejora de la calidad educativa y ante las comunidad escolar. Apropiándose de este modelo., de los objetivos y metas institucionales. Con lo que se pretende lograr:

- Participación constante de los docentes, padres de familia . alumnos, directora en la toma de decisiones.
- Informar sobre actividades, recursos y audi0torias a los miembros del Centro Escolar.
- Consultas a la comunidad educativa sobre necesidades más sentidas en el Centro Escolar.
- Formación de un equipo evaluador.
- Evaluaciones permanentes de todo el personal que labora en la institución.

7.5.8. TOMA DE DECISIONES Y REVISIÓN DE RUBROS DE INVERSIÓN.

Con el propósito de lograr una gestión más participativa y democrática en la prestación de los servicios educativos necesariamente tendrá que capacitarse a la Directora, alumnos y padres de familia en la toma de decisiones aplicando las funciones básicas administrativas fundamentales: Planeación, organización y control de las actividades de la institución. Ya que, en la medida en que se comprometen se ponen ideas novedosas, tienen otras formas de hacer las cosas, surgirá mayor compromiso por las actividades del Centro Escolar, las inversiones, los proyectos y sobre todo un mayor interés en la educación de sus hijos. Es importante considerar que el uso eficiente y efectivo de los recursos disponibles, los problemas a enfrentar, la situación educativa y social, con el fin de establecer las prioridades que la institución educativa está en condiciones de desarrollar.

Es necesario aclarar que el CDE debe priorizar las necesidades por áreas, desde la elaboración del PEI, para luego retomar las actividades en el Plan Escolar Anual, dichas actividades servirán de base para elaborar el Plan de Compras, con fondos del Bono de Calidad y de otros ingresos, tomando como referencia el Presupuesto.

Todo gasto en concepto de material didáctico, servicios básicos como agua, deberá programarse en forma prioritaria y se deberán observar racionalidad en su estimación y uso.

	RUBROS
1	Capacitación docente.
2	Material didáctico y equipamiento.
3	Mantenimiento preventivo.
4	Servicios básicos.
5	Mantenimiento del mobiliario.
6	Mantenimiento de las infraestructura
7	Gastos administrativos.
8	Otros
	TOTAL

A continuación se presenta un modelo de cuadro dónde se especifican los rubros y el espacio para asignar el monto estimado.

En cuánto a la capacitación docente deberán considerarse las necesidades de los docentes, ya sea en cuánto a las metodologías de enseñanza-aprendizaje, teorías psicológicas, métodos de evaluación.

7.5.9 MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

Los responsables de administrar deberán considerar la correlación, los intereses de la institución con los intereses de los trabajadores integrando necesidades. Todo administrador debe concentrar su atención para su realización personal y en provecho de la institución.

Todo individuo en su trabajo se enfrenta a tres situaciones: tareas que hace muy bien, tareas que puede hacer mejor y tareas para las cuales su capacidad de rendimiento es una limitante. La motivación es el principal elemento satisfactorio del individuo que le impide llegar a la frustraciones.

7.5.10. MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO ESCOLAR.

Uno de los elementos principales a tomar en cuenta para obtener mejoras institucionales es la evaluación del desempeño así como auto-evaluación constante, teniendo como propósito servir de apoyo al proceso de control, proponiendo las siguientes formas de evaluación; la evaluación general aplicada al personal administrativo, la evaluación de dirección académica aplicada a la directora y docente desde el punto de vista académico.

Cualquiera de las herramientas de evaluación se constituyen por:

- Factores de desempeño: carácter profesional.

- Resultados esperados: tomando en cuenta los factores de desempeño.
- Establecimiento de metas: relacionadas con el trabajo siendo estas realistas, medibles y alcanzables durante el período de tiempo establecido.

7.5.11 **IMPACTO.**

Las actividades de desarrollo comunitario y de ayuda social, son una consideración de gran importancia para el bienestar del ser humano.

Siendo la finalidad de la institución ofrecer el más alto estándar de calidad logrando a través del mejoramiento continuo de la educación que se le ofrece a los alumnos y alumnas con el propósito de mejorar el desarrollo intelectual y personal y facilitar la proyección en la familia, el trabajo y la sociedad. Para lograrlo se debe estimular el perfeccionamiento de los docentes, relaciones de trabajo armoniosas y promoviendo principios de integridad, ética y equidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- 1.) Maria Teresa Lepeley (2000). Gestión y Calidad en Educación, Un Modelo de Educación. Mc Graw Hill.
- 2.) Nochez, Mario. Gestión Educativa y Auto Sostenibilidad de los Centros De Recursos de Aprendizaje.
- 3.) Sisinio Camac, Zacarías. Democracia y Gestión Educativa.
- 4.) James A.F. Stoner; Redward Freeman; Daniel R. Gilbert Jr. (1996), Administración Sexta Edición.
- 5.) Ministerio de Educación. Proyecto Educativo Institucional (2002).
- 6.) Ministerio de Educación. Folleto “Modelo de Gestión de Calidad del Sistema Educativo Nacional” (2002).
- 7.) Ministerio de Educación. “Reglamento de la ley de la Carrera Docente” (1994).
- 8.) Ministerio de Educación. Ley General de Educación. Decreto Número 917 (1994 - 1999).
- 9.) Ministerio de Educación. “Lineamientos del Plan Decenal”. Documento Número tres de la Reforma Educativa en Marcha (1995).
- 10.) Ministerio de Educación. Memoria de Labores.
- 11.) Ramírez Cavasa. La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas. Colección Reflexión y Análisis.
- 12.) www.alianza-edu.ui/general/gestion.htm Gestión Administrativa en Educación.

AMENOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
ENCUESTA ADMINISTRADA A MAESTROS /AS.

OBJETIVO: Identificar el proceso de Gestión Administrativa desarrollado en el Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.

INDICACIÓN: Se le solicita su valiosa colaboración en la información que a continuación se le presenta.

1. – ¿Considera usted que el Centro Escolar prepara las actividades educativas con anticipación?.

Si _____ A veces _____ No _____

2. - ¿Se organizan en equipos de trabajo cuando se realizan eventos (Culturales, problemas institucionales y formulación de proyectos) en el Centro Escolar?

Si _____ A veces _____ No _____

3. - ¿Se toma en cuenta las opiniones de la comunidad educativa para conocer las necesidades de los alumnos?

Si _____ A veces _____ No _____

4. ¿Se realizan actividades para el desarrollo científico y tecnológico (actividades culturales y expo ferias)?

Si _____ A veces _____ No _____

5. ¿Cuándo se presentan problemas o inquietudes, planes de trabajo se toman en cuenta las decisiones de todos los miembros del Consejo Directivo Escolar?

Si _____ A veces _____ No _____

6.- ¿Participa toda la comunidad educativa en la solución de los problemas del Centro Escolar?

Si _____ A veces _____ No _____

7. ¿Existe coordinación por parte del asesor pedagógico, directo y maestros en las diferentes actividades educativas?

Si _____ A veces _____ No _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
ENCUESTA ADMINISTRADA A DIRECTORA

OBJETIVO: Identificar el proceso de Gestión Administrativa desarrollado en el Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.

INDICACIÓN: Se le solicita su valiosa colaboración en la información que a continuación se le presenta.

1. – Se selecciona al personal docente de acuerdo a las necesidades de la institución?:

Si _____ A veces _____ No _____

2. ¿El equipo Directivo presenta informes de las actividades ejecutadas en El Centro Escolar?

Si _____ A veces _____ No _____

3. ¿Se han realizado estudios sobre algunos problemas que se observan en la institución?

Si _____ A veces _____ No _____

4. ¿Los problemas que se presentan en la institución se investigan a profundidad?

Si _____ A veces _____ No _____

5. ¿Se capacitan a los miembros del Equipo Directivo para el desempeño de sus funciones?

Si _____ A veces _____ No _____

6. ¿Considera usted que el proyecto educativo necesita reforzar algunos elementos para su mejor aplicación?

Si _____ Algunos elementos _____ No _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
ENCUESTA ADMINISTRADA A PADRES Y MADRES DE FAMILIA

OBJETIVO: Identificar el proceso de Gestión Administrativa desarrollado en el Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.

INDICACIÓN: Se le solicita su valiosa colaboración en la información que a continuación se le presenta.

1. ¿Se observa al personal docente interesado en el proceso enseñanza - aprendizaje de los alumnos?

Si _____ a veces _____ No _____

2. ¿Observa al personal docente realizar actividades como cuidar zonas, llegar con puntualidad al Centro Escolar y orientar a los niños /as en su aprendizaje?

Si _____ a veces _____ No _____

3. ¿ Como considera las relaciones interpersonales entre alumnos, maestros, padres de familia y directora en las reuniones que lleva a cabo la institución?

Excelentes _____ Muy buenas _____ Regulares _____

4. ¿La comunidad educativa presentan propuestas de solución a los problemas encontrados?

Si _____ a veces _____ No _____

5. ¿La puesta en marcha del Proyecto Educativo Institucional se hace con base a las necesidades e intereses de la comunidad educativa?

Si _____ a veces _____ No _____

6. ¿A observado que se realizan estudios evaluativos a la administración del Centro Escolar?

Si _____ a veces _____ No _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
ENCUESTA ADMINISTRADA A LOS ALUMNOS /AS.

OBJETIVO: Identificar el proceso de Gestión Administrativa desarrollado en el Centro Escolar “Colonia los Naranjos”.

INDICACIÓN: Se le solicita su valiosa colaboración en la información que a continuación se le presenta.

1. ¿Participan los alumnos en las decisiones para el cambio y mejoras institucionales?

Si _____ a veces _____ No _____

2. ¿A observado que el Equipo Directivo realiza jornadas para mejorar la institución después de una evaluación?

Si _____ a veces _____ No _____

3. ¿ Se le informa al Consejo Directivo Escolar (CDE) sobre las evaluaciones realizadas a los profesores?

Si _____ a veces _____ No _____

4. ¿Cree usted que las relaciones entre el personal docente y la comunidad educativa, esta favoreciendo el aprendizaje de los alumnos /as?

Si _____ a veces _____ No _____

5. ¿Se toman en cuenta las opiniones de los alumnos para mejorar la calidad educativa?

Si _____ a veces _____ No _____

FOTOGRAFÍAS
CENTRO ESCOLAR
COLONIA LOS NARANJOS



Zona de riesgo para los alumnos y alumnas del centro escolar



Alumnos que se disponen a disfrutar de su recreo.



Lugar de libre acceso al centro escolar y a viviendas aledañas, el cual pone en riesgo la población estudiantil.



Dirección del Centro Escolar en el cual se observa la deficiencia de material didáctico.



No hay un mantenimiento adecuado al mobiliario del Centro Escolar.



Salón de Parvularia que posee una infraestructura que no reúne las condiciones necesarias para los infantes.



Servicios Sanitarios con condiciones insalubres



Zona posterior en la que tiene acceso la comunidad, ya que no posee un muro de protección, quedando expuesta las pandillas de la zona.