



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN TRES INSTITUCIONES CON NIVEL DE  
EDUCACIÓN MEDIA, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, 2012**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADA POR:**

**HÉCTOR ARMANDO ÁVILA HURTADO**

**MARITZA ELIZABETH ORANTES DE CUÉLLAR**

**ASESOR:**

**MSTRA. REBECA RAMOS DE CAPRILE**

**AGOSTO 2014**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

---



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**  
**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN**  
**RECTOR**

**MAESTRA CATALINA MACHUCA DE MERINO**  
**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA**  
**VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR**  
**DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO**  
**DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE**  
**DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, AGOSTO DE 2014**

---



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Maestra Vilma Molina Moisa**

**Presidenta**

---

**Maestro Juan Carlos Escobar**

**Primer Vocal**

---

**Maestra María Dolores Amaya**

**Segundo Vocal**

---

**Maestra Rebeca Ramos de Caprile**

**Asesor**

---

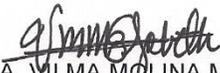


UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Educación

Mes: 22 DE OCTUBRE

Año: DOS MIL CATORCE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador, Dr. Luis Alonso Aparicio, a las diecisiete horas del día veintidós de octubre del año dos mil catorce, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN TRES INSTITUCIONES CON NIVEL DE EDUCACIÓN MEDIA, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, 2012" presentado por: LIC. HÉCTOR ARMANDO ÁVILA HURTADO y LICDA. MARITZA ELIZABETH ORANTES RIVERA, para optar al grado de MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente los interesados, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA **APROBADA**.

  
LICDA. VILMA MOLINA MOISA  
Presidente

  
LIC. JUAN CARLOS ESCOBAR  
1er. Vocal

  
LICDA. DOLORES AMAYA  
2do. Vocal

  
LIC. HÉCTOR ARMANDO ÁVILA HURTADO  
Sustentante

  
LICDA. MARITZA ELIZABETH ORANTES R.  
Sustentante

## Dedicatoria

A nuestras familias

Y a todos los que colaboraron

En este proceso

Con cariño, respeto y admiración



## Agradecimientos

Agradecemos especialmente a las personas de la Universidad Pedagógica de El Salvador que en este esfuerzo participaron directa o indirectamente acompañándonos, gracias a esas opiniones que brindaron y sugerencias en el proceso de elaboración.

A nuestra asesora de tesis Maestra Rebeca de Caprile por sus opiniones, sugerencias por su paciencia ante las inconsistencias, por su guía en este camino, cuyos conocimientos y experiencia motivaron a concluir este proceso.

Agradecimientos a los directores, docentes, estudiantes de las tres instituciones educativas que participaron con sus opiniones y abrieron las puertas de sus instituciones e hicieron posible la realización de este trabajo.

Agradecimiento especial a nuestras familias que nos acompañaron en este proceso, brindaron de apoyo e inspiraron a continuar hasta llegar al final.

A todos gracias,



## Resumen

En la investigación se incluyeron elementos de la gestión Administrativa : Planeación estratégica y eficiente, organización funcional, evaluación institucional y supervisión, que pueden considerarse necesarios en el funcionamiento de instituciones educativas del nivel medio y con el propósito de explorar un poco la diversidad existente en San Salvador, se tomaron como muestra tres de ellas. Del sector público el Instituto Nacional Dr. Manuel José Arce, del sector privado dos colegios: Colegio Adventista de San Salvador de filosofía educativa cristiana evangélica y el Instituto Emiliani con influencia católica.

Esta investigación ha servido para saber de qué manera los elementos de la gestión administrativa planteados fortalecen la proyección de estas tres instituciones del nivel medio. Así mismo como el Proyecto Educativo Institucional impacta su funcionamiento, las similitudes y diferencias en cuanto a innovación, coordinación y liderazgo, otros factores como: organización de recursos técnicos, humanos y financieros, trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones.

Con la elaboración del planteamiento de la situación problemática sirvió de base para argumentar el marco referencial de la investigación: marco histórico, marco normativo y marco teórico.

Para el desarrollo del marco metodológico y el marco operativo fueron considerados los estudiantes, docentes y directores, quienes son involucrados directamente en el funcionamiento institucional y perciben la gestión administrativa de manera positiva o negativa. A toda la muestra considerada en la investigación se les proporcionó un cuestionario de preguntas con cuatro opciones de respuestas: muy satisfactorio, satisfactorio, poco satisfactorio y deficiente. La información obtenida de la muestra permitió el análisis e interpretación, tomando cada institución por separado y luego en conjunto. Finalmente las conclusiones y recomendaciones fueron elaboradas en base a los hallazgos obtenidos en la investigación.

---

## ABSTRACT

In the research elements of the Administrative Management included: strategic planning and efficient, functional organization, institutional assessment and monitoring, which may be considered necessary in the operation of educational institutions and the average level in order to explore a little diversity in San Salvador, were sampled three. Public sector Dr. Manuel José Arce National Institute, the private sector two schools: Adventist College of San Salvador evangelical Christian educational philosophy and Catholic influence Emiliani Institute.

This research has served to know how the elements of the raised projection strengthen administrative management of these three institutions average. Also as the Institutional Educational Project impacts their performance, the similarities and differences in terms of innovation , coordination and leadership, other factors such as organization of technical, human and financial resources, teamwork and participation in decision -making.

With the development of the approach of the problem situation was the basis for arguing the referential framework of research: historical framework, regulatory framework and theoretical framework.

To develop the methodological framework and the operational framework were considered students, teachers and principals who are directly involved in institutional operations and administrative management perceived positively or negatively. A whole sample considered in the investigation were provided with a series of questions with four answer choices: very satisfactory, satisfactory, unsatisfactory and poor. The information obtained from the sample allowed the analysis and interpretation, taking each institution separately and then together. Finally, conclusions and recommendations were drawn based on the findings in the investigation.

---

# INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>No de página</b>
Introducción.....	i
<b>CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b>	<b>16</b>
<b>A</b> Antecedentes del problema de investigación.....	16
<b>B</b> Enunciado del problema.....	42
<b>C</b> Formulación del problema.....	44
<b>D</b> Objetivos del estudio .....	45
<b>E</b> Justificación.....	45
<b>F</b> Delimitación.....	49
<b>G</b> Viabilidad de la investigación.....	49
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>50</b>
<b>A</b> MARCO HISTÓRICO.....	50
<b>B</b> MARCO NORMATIVO.....	55
<b>a)</b> Ley General de Educación.....	56
<b>b)</b> Ley de la carrera docente.....	58
<b>c)</b> Reglamento de la Ley de la Carrera Docente.....	58
<b>d)</b> La ley de ética gubernamental.....	63
<b>e)</b> Normas que regulan la educación media en El Salvador.....	63
<b>f)</b> Otras normas.....	66
<b>C</b> MARCO TEÓRICO	68
<b>a)</b> Enfoque sistémico en la gestión administrativa.....	68
<b>b)</b> La gestión de los recursos humanos, técnicos y financieros.....	81
<b>c)</b> La proyección institucional y la gestión administrativa.....	90
<b>d)</b> La gestión de los proyectos institucionales y el funcionamiento eficaz en la institución educativa.....	92
<b>e)</b> La gestión administrativa y el liderazgo, coordinación e innovación del director y equipo docente.....	106
<b>f)</b> Educación media en El Salvador.....	121
<b>CAPÍTULO III : MARCO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>132</b>
<b>A.</b> Definición del diseño de la investigación.....	132
<b>B.</b> Definición del tipo de investigación.....	133
<b>C.</b> Definición conceptual de las variables.....	134

---

D.	Población y muestra.....	135
	<b>CAPÍTULO IV: MARCO OPERATIVO</b>	<b>139</b>
A.	Técnica e instrumentos.....	139
B.	Validación de instrumentos.....	141
C.	Proceso de Recolección de la información.....	142
D.	Procesamiento de datos.....	142
E.	Procedimiento de análisis de resultados.....	144
a)	Análisis de cada institución.....	145
b)	Análisis comparativo de resultados de cuestionarios de tres instituciones educativas de San Salvador.....	192
	<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>226</b>
	Conclusiones y recomendaciones.....	
	Cronograma.....	233
	Bibliografía.....	234
	<b>ANEXOS</b>	
	Anexo 1: Matriz de congruencia.....	242
	Anexo 2: Matriz de congruencia 2	243
	Anexo 3: Cuestionario para recopilación de la información.....	256
	Anexo 4: Guía de observación.....	265
	Anexo 5: Análisis comparativo de tres instituciones.....	267
	Anexo 6: Recopilación de respuestas a las preguntas abiertas del cuestionario análisis comparativo de las tres instituciones.....	270



# ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<b>CONTENIDO DE FIGURAS</b>		<b>No de página</b>
Figura 1.1	Líneas estratégicas del plan 2021.....	32
Figura 1.2	Sistema social: tipos de cambio.....	72
Figura 1.3	Nomotética según Getzels-guba.....	76
Figura 1.4	Un enfoque basado en la teoría de los recursos y capacidades para el análisis estratégico. Un marco practico (Grant, 1991).....	82
Figura 1.5	Esquema de Educación Media.....	104
Figura 1.6	Proceso de investigación.....	133
 <b>CONTENIDO DE TABLAS</b>		 <b>No de página</b>
Tabla 1.1	Características de la escuela 10 y sus aspectos administrativos y de gestión.....	30
Tabla 1.2	Definición de conceptual de las variables.....	134
Tabla 1.3	Dato de las tres instituciones en estudio .....	136
Tabla 1.4	Datos de las instituciones encuestadas.....	137

---

## Introducción

En el sistema educativo salvadoreño, existe gran cantidad de instituciones educativas públicas y privadas con nivel de educación media que buscan un buen funcionamiento en un medio que, por la estrechez de su mercado y entorno educativo, es muy competitivo; ello implica ser reconocidas por la comunidad en que se ubican y tener demanda de sus servicios educativos, en este sentido, los ingresos que les permita ejercer su rol con solvencia financiera y calidad. Además el propósito no es solo permanecer en el tiempo o simplemente existir, toda institución educativa aspira a gozar de permanecer en el sistema educativo con una buena proyección institucional en la cual los estudiantes, maestros se sienta orgullosos de ser o haber sido parte de ella.

La pregunta entonces debe ser, ¿qué gestión administrativa interviene para que una institución educativa con nivel de educación media logre un buen funcionamiento institucional? Así mismo ¿qué alcance un nivel de aceptación y demanda de sus servicios que permitan señalarla como una institución educativa con una buena coordinación, liderazgo e innovación? Lo anterior implica constituirse en una organización bien establecida que capitalice cada experiencia vivida, de tal manera que su desarrollo y el buen uso de los elementos de la gestión administrativa sea de fundamentos sólidos, preparándole para resistir los embates de la adversidad, sobreponerse a los fracasos, corregir errores y aceptar los retos y desafíos que son resultado natural del medio donde las organizaciones educativas deben coexistir.

Según James C. Collins y Jerry I. Porras (1995), manifiestan que “el punto clave es que una compañía visionaria es una organización, una institución”<sup>1</sup>.

La sociedad necesita de organizaciones educativas que cuenten con una sólida gestión administrativa de tal manera que su existencia, como institución, sea considerada una bendición para la comunidad que se ve beneficiada con sus servicios.

---

<sup>1</sup> James C. Collins y Jerry I. Porras (1995), *Empresas que perduran*, Grupo Editorial Norma. pág. 2

La presente investigación busca establecer los principales elementos de la gestión administrativa en instituciones educativas con nivel de educación media, necesarios para que una institución educativa, se consolide y alcance el funcionamiento organizacional que le permita alcanzar sus objetivos.

Esto permite inferir en que una institución educativa debe alcanzar un nivel de gestión administrativa que le permita posicionarse de tal manera que la comunidad o sociedad a la que sirve, sienta que su inexistencia o su desaparición sería una pérdida significativa para quienes se benefician con sus servicios.

En este documento el lector encontrará, descriptivamente, el contenido de cada capítulo:

### **El capítulo I: Descripción de la situación problemática**

Esta investigación estudia los elementos de la gestión administrativa de instituciones educativas, los cuales deberán cumplir ciertos criterios, a efectos de sistematizar la experiencia y conocimiento de las mismas y presentar a la comunidad educativa el funcionamiento satisfactorio de dichas instituciones con nivel de educación media, por medio de: la visión, misión, organización, valores, experiencias, planes estratégicos, estilos de liderazgo, factores disciplinarios y otros.

Este capítulo especifica y describe los antecedentes del problema de investigación, donde se describen los elementos históricos y metodológicos referidos a la gestión administrativa.

En el enunciado del problema se explican aquellas situaciones problemáticas que rodean el fenómeno de estudio, con relevancia y fundamento en los principales elementos de la gestión administrativa en tres instituciones educativas, funcionamiento institucional, proyección institucional, la coordinación, liderazgo e innovación de tres instituciones educativas con nivel de educación media. De igual manera se enuncia el problema.

Los objetivos generales y específicos son los que enmarcan la investigación y los que dirigen el cumplimiento de la misma. En la justificación se describe las razones por la que se considera relevante la realización del estudio. Además se especifican los componentes de la delimitación. En la viabilidad se enumeran las posibilidades de la investigación.

## **Capítulo II: Marco referencial**

Contiene el marco histórico que menciona los sucesos más significativos relacionados al tema de estudio, se señalan los elementos que pueden ayudar de referencia, así mismo el marco normativo, donde se explica el carácter legal referente al tema de investigación.

En este capítulo se incluye el marco teórico desarrollado desde el enfoque sistémico en la gestión administrativa, la gestión de recursos humanos, técnicos y financieros, además, se incluye la proyección institucional y la gestión administrativa, la gestión de proyectos institucionales y el funcionamiento eficaz, educación media, otro aspectos fundamental en el desarrollo de la temática la gestión administrativa y el liderazgo, coordinación e innovación del director y equipo docente.

## **Capítulo III: Marco Metodológico para desarrollar la Investigación**

En este capítulo se refleja todo el proceso realizado para el desarrollo de la investigación. Se presenta la definición del diseño de investigación, el tipo de investigación, asimismo se incluye el cuadro conceptual de variables. Además se detalla la población que se utilizó para realizar el estudio y las instituciones seleccionadas.

## **Capítulo IV: Marco operativo**

En este capítulo se describen las técnica e instrumentos, de las cuales se decidió utilizar la técnica de encuesta y cuestionario, seguido del proceso de validación de instrumentos y el proceso de recolección de información, en el cual se presentan

los hallazgos obtenidos de las instituciones educativas encuestadas a través de interpretaciones de cada instrumento administrado.

Se muestra un cuadro comparativo entre los resultados obtenidos de los estudiantes y docentes en paralelo con los directores, lo que permite tener una visión más amplia de los elementos de la administración y su incidencia en el funcionamiento, proyección institucional, además se describe el análisis comparativo de las tres instituciones educativas en estudio.

## **Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones**

En este capítulo se describen las recomendaciones y conclusiones finales.

Se anexa el cronograma el cual presenta las actividades que se han ejecutó para la realización del proyecto de investigación describiendo los tiempos de las mismas. La Bibliografía señala las diferentes fuentes consultadas lo que permite argumentar científicamente los diferentes planteamientos de diversos autores que se incluyen en la investigación. .

Al final se encuentran los anexos, donde se incluye la matriz de congruencia y los instrumentos que se utilizaron para obtener datos.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

### A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La temática de la gestión administrativa en la educación ha sido un término recurrente. Si se estudia o analiza algunas de las instituciones educativas de El Salvador, se notará que han implementado en el pasado elementos administrativos básicos para optimizar su funcionamiento.

Desde antes del año 1770, los sacerdotes administraban grupos enseñándoles a leer, aunque enfocados en la doctrina religiosa. “Más adelante aproximadamente entre 1808 y 1824 eran pocas las escuelas y estaban enfocadas en enseñarles a los indígenas la lengua española sin importar la cantidad de estudiantes que debía atender cada profesor. En ese momento la proporción era según el MINED de 1,982 personas por aula, la Constitución Federal de Centroamérica establece que el servicio educativo era potestad del Poder Legislativo”.<sup>2</sup> Con estos enfoques la administración de la educación comenzaba a ejecutarse y según la cita ya había un organismo encargado de este rubro.

En “1832 se realiza el primer intento por reformar la educación en el país, estableciendo el primer reglamento de enseñanza primaria, donde se estipulaba que todos los pueblos del país tenían que contar con una escuela administrada por la junta departamental y la comunidad. Queda claro que la gestión administrativa estaba delegada en gran parte a la comunidad, lo que implica un conocimiento mínimo de aspectos administrativos; aun en estas circunstancias se fundó la Universidad de El Salvador y el Colegio La Asunción”<sup>3</sup>.

Una de las primeras manifestaciones del Estado por ordenar la educación en el país sucedió en “1841 al establecer la figura del Primer Inspector General de Primera Letras y la Junta de Instrucción Pública que dependían del Ministerio de Gobernación”<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup>Extraído el 16 de septiembre de 2012 [www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html](http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html)

<sup>3</sup> ídem

<sup>4</sup> ídem

En “1860 había tres Escuelas Normales dando inicio de manera formal a los maestros a nivel primario, un alto porcentaje de ellos eran empíricos. Los maestros de nivel medio se formaban en la única Escuela Normal o en los contados colegios privados para varones o religiosos para señoritas como la Asunción en Santa Ana. Los programas de estudio en la década de los treinta eran prácticamente inexistentes, no estaban definidos ni articulados”<sup>5</sup>.

Se retoma que “el modelo económico agro-exportador de esa época fue golpeado por la crisis económica mundial del año 1929, la recesión frenó el desarrollo de las economías de los países poderosos, que impacto fuertemente las economías de los países latinoamericanos. Por lo tanto, en El Salvador, apenas produjo los granos básicos y los demás rubros de la vida nacional desprovistos de un presupuesto estatal como es la educación y la salud”<sup>6</sup>. Algunas de las reformas y cambios en la educación de El Salvador fueron:

**Reforma educativa 1940**, durante la administración de Maximiliano Martínez se produce la primera Reforma Educativa oficial en el año de 1940. En este mismo año se produjo una reforma educativa conocida como Reforma del 40; sus principales implicaciones fueron:

1. Servir como punto de partida para la autonomía del Ministerio de Educación.
2. Propiciar la planificación científica de la educación en el país.
3. Modificar los programas, de un simple listado de contenidos. En una guía didáctica para el maestro con características de continuidad y correlación.<sup>7</sup>

La “Reforma del 40 estaba estructurada en: educación primaria (primer grado a sexto grado), educación media (1er curso, 2do curso, 3er curso) bachillerato en ciencias y letras, enfermería; así mismo se añaden carreras diversificadas como profesorado, contador, secretariado comercial, enfermería, agrónomo, arte, tenedor de libros”<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Escamilla, Manuel Luis, La reforma Educativa Salvadoreña, El Salvador, Ministerio de Educación; 1975.

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> Idem

<sup>8</sup> Información extraída de U perspectiva Universidad Pedagógica de El Salvador, revista sobre Educación y Ciencia, escrita por Catalina Machuca Vicerrectora Académica [www.pedagogica.edu.sv/uperspectiva/?p=255](http://www.pedagogica.edu.sv/uperspectiva/?p=255)

En un intento por mejorar las instituciones educativas se establecieron las escuelas experimentales (1948-1950) donde se aplicaban metodologías didácticas modernas y se fortaleció el sistema de formación docente a través de las escuelas normales se realizaron reformas a la constitución.

**Año 1950**, durante este año: “en la Constitución, se realizaron cambios al sistema educativo; el Ministerio de Educación estaba a cargo del Dr. Reynaldo Galindo Pohl, destacado abogado, miembro del gabinete del Coronel Oscar Osorio, Presidente de la República, quien introdujo aportes valiosos como: innovación de la estructura escolar, fundación de las escuelas experimentales, fundación de la Escuela Normal Superior (para formar docentes para el Plan Básico y Bachillerato), la Escuela de Trabajo Social, las Escuelas Normales Rurales de Izalco y Suchitoto, se crearon los programas de alfabetización de adultos y se promovieron una fuerte capacitación docente a los maestros en servicio”<sup>9</sup>.

Recapitulando, la reforma de 1940 según las citas anteriores no produjo cambios significativos en las gestiones administrativas; sin embargo “se introdujeron temas pedagógicos y didácticos al sistema de escuelas experimentales donde se aplicaban metodologías didácticas modernas, en los años 50 se introdujeron aspectos administrativos como la distribución de una serie de publicaciones con información referente a los programas de estudio y con sugerencias metodológicas. Además, se introduce el sistema de escuelas experimentales donde se aplicaban metodologías didácticas modernas. También se fortaleció el sistema de formación docente en escuelas normales”<sup>10</sup>.

**Reforma educativa 1968**, reforma Educativa durante este año estaba bajo la administración del General Fidel Sánchez Hernández, “la cual fue planteada bajo criterio personal del Ministro de Educación de aquel entonces, Lic. Walter Beneke, desgraciadamente, esta reforma fue concebida en un momento político coyuntural del país, en el cuál el gremio de Maestros Liderado por el Sindicato Magisterial ANDES 21 de Junio, confrontó con el Ministro Beneke, se llevó tal tensión hasta alcanzar una

---

<sup>9</sup> Ídem

<sup>10</sup> Ídem

huelga general de maestros por un lado y represión del Gobierno por el otro, lo que provocó hasta pérdida de vidas humanas y el fracaso absoluto de ésta Reforma”<sup>11</sup>

Sin embargo “la reforma tuvo como sustento el modelo económico industrial que exigía mano de obra calificada para el desarrollo de toda la producción industrial, hacia adentro, y sustituir al de importaciones. En ese marco el sistema educativo se replanteó desde la educación Parvularia hasta la educación Superior, esta reforma fue integral, modificó el enfoque de la educación, los planes y programas de estudio, la administración educativa, los métodos de enseñanza y aprendizaje, la organización de la educación, las formas de evaluación y la organización en los Centros Escolares. Además, introdujo la tecnología educativa en la educación y modificó los contenidos curriculares”<sup>12</sup> con estos cambios significativos en la historia educativa de El Salvador, se vislumbra la importancia de tener lineamientos que dirija en un mismo objetivo la educación desde lo pedagógico, administrativo hasta lo tecnológico.

Los aspectos administrativos más relevantes enfocados al de modernización se enumeran los siguientes<sup>13</sup>:

- a. Cambios estructurales en la enseñanza en El Salvador a partir de modelos de otros países. Como Japón y Europa, tales reformas incluyeron la reforma curricular y la diversificación de la educación básica y media.
- b. Creación de Nuevas Direcciones Generales, como la de Educación Fiscal, Bienestar Magisterial, Bienestar Estudiantil, Televisión Educativa ,así como la creación de Ciudad Normal "Alberto Masferrer", con el objeto de formar maestros adecuados a la reforma y una infraestructura administrativa acorde con los nuevos programas.
- c. La política más alta para el sector educativo “la formación de recursos humanos sobre los cuales pudiera descansar el desarrollo económico de la nación”<sup>14</sup>.

**Año 1972**, en el marco de la reforma educativa, fungiendo como presidente de la república de El Salvador el Coronel Arturo Armando Molina y ministro de educación

---

<sup>11</sup> Extraído el 16 de septiembre de 2012 [www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html](http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html)

<sup>12</sup> Extraído de: <http://new.pedagogica.edu.sv/paginanuebablanco/index.php/revista-uperspectiva/item/29-pincelazos-sobre-las-reformas-educativas-en-el-salvador/29-pincelazos-sobre-las-reformas-educativas-en-el-salvador?start=90>

<sup>13</sup> Citado de: <http://mnochez.blogspot.com/2007/09/modelos-economicos-y-politicas.html>

<sup>14</sup> Ídem

Doctor Rogelio Sánchez, se elabora la Ley General de Educación, la cual estableció como uno de los fines de la educación nacional “capacitar al educando para realizar un trabajo eficiente y comprender el valor de éste como fuente principal de dignificación humana y de desarrollo socio-económico.”<sup>15</sup> Para lograr el desarrollo económico, el cumplimiento de los fines, principios y objetivos, se tradujeron en tres políticas educativas específicas:

La primera política orientada a la “**Cobertura**, se pretendía ampliar las oportunidades educativas al mayor número de salvadoreños, especialmente en educación básica y Educación Superior no Universitaria, con la finalidad de lograr una mejor distribución de las mismas y al mismo tiempo formar una mano de obra más calificada y preparada que mejorará los niveles de productividad del país.”<sup>16</sup>

“El Ministerio de Educación estableció el concepto de Educación Básica, para lograr los propósitos anteriores se elaboró la amplitud de la primaria (seis a nueve años); así mismo la apertura de escuelas en el área rural, y con mejoras en las escuelas urbanas; adicionalmente se implementó “UNA ESCUELA POR DÍA” consistía en construir más escuelas en el país, bajo los modelos 3-3-6 ( tres aulas, tres maestros y seis grados) y 5-5-9 ( cinco aulas, 5 maestros y nueve grados)”<sup>17</sup>

Se logró la ampliación en el nivel de educación superior técnica con la creación de cuatro institutos tecnológicos (situados en San Salvador, La Libertad, Santa Ana y San Miguel) ofrecían carreras técnicas tales como: ingeniería civil, ingeniería industrial, mecánica automotriz, electricidad, entre otras. Así los estudiantes que egresaban de los bachilleratos pudiesen optar por carreras técnicas de rápida inserción laboral y rentabilidad económica.

La segunda política estaba orientada a la **Calidad**, complementaria al de cobertura, se pretendía que la formación fuera de la mejor calidad posible y garantizar una mejor efectividad en los procesos productivos demandados por el país.

Como tercera política se desarrolló la **Relevancia**, se pretendía hacer de la educación un arma de progreso y mejorar los niveles económicos, sociales no solo del individuo sino también del país. “El hecho más importante en este sentido fue la diversificación

---

<sup>15</sup> <http://mnochez.blogspot.com/2007/09/modelos-econmicos-y-politicas.html>

<sup>16</sup> Ídem

<sup>17</sup> Ídem

de la enseñanza, la capacitación del estudiante para un nuevo modo de ser y la relación entre educación y trabajo”<sup>18</sup>

La implementación de las políticas educativas de cobertura, calidad y relevancia, demuestran claramente la respuesta que ha tenido el sistema educativo formó los cuadros técnicos en pro del desarrollo tecnológico que el modelo desarrollista le demandaba.

Se recapitula estas tres políticas establecidas por el sistema educativo, pretendían hacer un giro significativo que se había mantenido sin mayores cambios, la nueva estructura apuntaba a contribuir a transformar la realidad y satisfacer las demandas del “desarrollo económico por medio de la modernización del aparato productivo, lo que traería el desarrollo social y por lo tanto, el desarrollo sociopolítico”<sup>19</sup> La educación básica obligatoria aumento de seis a nueve años, se crearon los bachilleratos diversificados y se impusieron tácticas para reducir el analfabetismo en los mayores de 14 años; a partir de 1968 y con las exigencias del modelo industrial y las de Punta del

**Año 1979**, en temas administrativos la descentralización y la creación de subsistemas se ven de manifiesto en este año. “El sector educación puso en marcha un programa de desconcentración, a pesar de que había poca capacidad regional o local para asumir con eficiencia las funciones delegadas. Se establecieron tres regiones: central, occidental y oriental; con la regionalización, desapareció la figura del supervisor educativo y las escuelas fueron agrupadas en Núcleos Escolares, los cuales estaban coordinados por un Director de Núcleo; sin embargo esta medida provocó un aumento de la burocracia administrativa. A pesar de estos aspectos negativos, a nivel de Núcleos Educativos se mejoró la relación Escuela-Comunidad y se sentaron las bases para futuras innovaciones administrativas de desconcentración y descentralización”<sup>20</sup>

**Reforma educativa de 1980**, en esta reforma “En cuanto a la función del Estado se comienza a transferir funciones y competencias del Ministerio de Educación

---

<sup>18</sup> Citado de: <http://mnochez.blogspot.com/2007/09/modelos-economicos-y-politicas.html>

<sup>19</sup> El sistema educativo salvadoreño: problemas e implicaciones sobre el desarrollo económico. Centro de Investigaciones tecnológicas y científicas, cuadernos de investigación. 3 años, agosto 1989. P. 18.

<sup>20</sup> Extraído el 16 de septiembre de 2012 [www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html](http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html)

(capacitaciones, elaboración de materiales educativos, investigaciones, evaluaciones, monitoreo de escuelas y la administración escolar) que antes realizaba éste, hacia el sector privado, vía licitaciones públicas, con la finalidad de reducir costos y lograr mayores niveles de eficiencia para garantizar la redefinición de las funciones y competencias del Ministerio de Educación hacia su nueva función, se incorpora a profesionales provenientes del sector privado (fundaciones educativas y universidades) en la conducción del Ministerio de Educación como Ministro, Vice Ministro, Asesores y Directores Nacionales”<sup>21</sup>

Según Nochez<sup>22</sup> su auge fue la descentralización de la educación al estar centralizada no permitía cambios en las mismas, debido a que todo era administrado por el gobierno. En este periodo se crea el Programa EDUCO (Programa Educación con Participación de la Comunidad) y la Asociación Comunal para la Educación (ACE). Que nació de una organización que existía en los años de la guerra civil (1980-1992), la comunidad pagaba a los maestros; mientras que el CDE, ha institucionalizado la organización de padres de familia, integrados con maestros y alumnos para la administración de los centros educativos modalidad administrativa que se mantiene. El Gobierno de El Salvador ha hecho grandes esfuerzos para institucionalizar la organización de la comunidad y la transferencia de recursos para su mejor funcionamiento, sin embargo, todavía hasta la fecha falta formación administrativa para los directores.

Parte importante para dicho funcionamiento es la creación del Consejo Directivo Escolar el cual para Nochez, “es un ente colegiado que actúa como gestor administrativo de los servicios educativos, con el propósito de: planificar, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar los recursos asignados y/o necesarios, orientados al mejoramiento de la calidad y ampliación de cobertura de los servicios de su centro escolar”<sup>23</sup> con la implementación de los consejos directivos escolares y con el enfoque que brinda Nochez, se fundamenta la importancia de la gestión administrativa con el fin de mejorar la calidad y cobertura de cada centro escolar dirigidos en una misma visión

---

<sup>21</sup> Citado de: <http://mnochez.blogspot.com/2007/09/modelos-economicos-y-politicas.html>

<sup>22</sup> Ídem

<sup>23</sup> Ídem

clara hacia donde se pretende llegar y cómo se quiere llegar con los recursos necesarios.

Con la creación de los consejos directivos escolares se logra descentralizar los aspectos administrativos dentro del país, por lo tanto “La descentralización a través del sistema educativo ha sido apoyada por la sociedad civil, mediante su participación activa en la gestión y administración. Esto constituye una muestra de la cultura de organización de la sociedad civil y de su movilización en torno a los asuntos de interés educativo. La descentralización de la educación a través de las municipalidades, se vio ensombrecida por los factores políticos, agravados durante la guerra, las municipalidades tuvieron su cadena de sufrimiento que no les permitió proporcionar apoyo al sector educativo y no ofrecieron la estabilidad y continuidad que los procesos requerían. Además todos los procesos educativos y administrativos se implementaban con un componente de Comunicaciones apoyado en programas a través de los medios de prensa, radio, televisión, revistas trimestrales, entre otros”<sup>24</sup>

Otro cambio administrativo con respecto a la comunicación efectiva, era que se contaba con teléfonos para efectuar denuncias, permitía que se les diera seguimiento a las denuncias que la población tenía hasta lograr una solución.

**Reforma educativa de 1989-1994**, en este periodo el presidente de la república de El Salvador era Lic. Alfredo Félix Cristiani y la Ministra de Educación Evelyn Jacir de Lovo propusieron la redefinición del Estado de la educación como expresión del modelo neoliberal, se materializó en las siguientes políticas educativas, contenidas en el Plan de Desarrollo Económico y Social:<sup>25</sup>

- Traspasar la gestión educativa y administración de establecimientos escolares del Ministerio de Educación a organizaciones intermedias de la comunidad, sean estas

---

<sup>24</sup> Citado de: <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/resena-sobre-la-descentralizacion-de-la-educacion-en-el-salvador>

<sup>25</sup> <http://mnochez.blogspot.com/2007/09/modelos-economicos-y-politicas.html>

públicas o privadas, reservando el Ministerio de Educación la supervisión y financiamiento parcial o total de los mismos<sup>26</sup>.

- La gestión administrativa se determinó a nivel local: en el año de 1991, el Ministerio de Educación promovió la organización legal de las Asociaciones Comunes para la Educación (ACE), estos son padres de familias de comunidades rurales pobres, que asumen la administración y la gestión educativa a nivel local del Programa de Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO). Las ACE por medio de un convenio con el Ministerio de Educación, reciben financiamiento del Estado según número de estudiantes matriculados en cada sección educativa, cuyo financiamiento lo utilizan para el pago de maestros, material educativo, material fungible, capacitaciones y mantenimiento de la infraestructura. Los niveles que atienden son educación parvularia y básica, a nivel nacional.<sup>27</sup>
- En 1992 se crearon otras modalidades de administración escolar local, por medio del Fondo de Innovaciones Educativas (FIE), A través de licitaciones públicas el MINED asignaba fondos a ONG´s, instituciones religiosas y municipalidades que tuvieran la capacidad y la experiencia para poder desarrollar modelos de administración escolar a nivel local, con la finalidad de ampliar la cobertura, incrementar la calidad educativa y mejorar la eficiencia en los servicios prestados. Los fondos se asignaban según el mismo criterio del Programa EDUCO. Los niveles educativos atendidos eran principalmente educación parvularia y educación básica<sup>28</sup>.
- A partir del año de 1993, el Ministerio de Educación traspasó la administración y gestión educativa de cuatro institutos tecnológicos nacionales, de los departamentos más importantes del país, a manos de la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE), bajo la modalidad de administración mixta, por medio de un subsidio anual para gastos de operación y funcionamiento<sup>29</sup>.
- Los fondos del Bono de Calidad Educativa eran para gastos de: mantenimiento preventivo o correctivo de infraestructura, mobiliario y/o equipo; material deportivo y/o

---

<sup>26</sup> Citado de: <http://mnochez.blogspot.com/2007/09/modelos-economicos-y-politicas.html>

<sup>27</sup> Ídem

<sup>28</sup> Ídem

<sup>29</sup> Ídem

recreativo; material didáctico de apoyo; material de aseo y limpieza; readecuación de espacios y equipo de apoyo al funcionamiento de la escuela.<sup>30</sup>

Dentro de la Reforma administrativa de 1980 se enfatizó el eje de descentralización, algunos de los esfuerzos iniciales fueron: regionalización de 1981 a 1994, EDUCO (traslado de responsabilidades de la administración escolar a las asociaciones comunitarias-padres/madres), Fondos Educativos Distritales (participación a nivel distrital de Directores/Supervisores/Comunidad, en la definición de proyectos educativos, Traslado de recursos al distrito para atender las necesidades de las escuelas manifestadas en los proyectos), Mantenimiento Preventivo (participación de la comunidad en el mantenimiento preventivo de la Infraestructura escolar), Fondos Educativos Escolares (integración de la comunidad, Director/Docente/Padre-Madre/Estudiante, en la identificación de necesidades) Ejecución de proyectos educativos para centro escolar.

Objetivos de la descentralización:

- ✓ Garantizar una educación de calidad al estudiante salvadoreño.
- ✓ Fortalecer la atención por niveles educativos.
- ✓ Acercar geográficamente la atención a los centros educativos.
- ✓ Atender con equidad el sector privado que hace educación.
- ✓ Obtener la interacción real de Dirección/Docente/Padre-Madre y Estudiante, en cada centro educativo.
- ✓ Lograr que la comunidad educativa asuma la administración de la Educación.
- ✓ Proporcionar apoyo y asistencia técnica eficaz y oportuna, a los centros educativos.
- ✓ Hacer efectivo que el centro del proceso de administración y gestión educativa sea el estudiante<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Citado de: <http://mnochez.blogspot.com/2007/09/modelos-economicos-y-politicas.html>

<sup>31</sup> Citado de: <http://mnochez.blogspot.com/2007/09/creacin-de-los-consejos-directivos.html>

**La administración Escolar Local** “Esta nueva forma de administración Escolar implica: la formación y fortalecimiento de las organizaciones al interior del centro educativo, Consejo de estudiantes, Consejos de Docentes y Sociedad de Padres y Madres de Familia. Las cuales a su vez elegían sus respectivos representantes y así conforman el Consejo Directivo Escolar, este proceso administrativo supone garantizar una gestión participativa y democrática”<sup>32</sup>

### **Algunos cambios en la Administración de la educación fueron:**

- ✓ Educación Parvularia y Básica: transferir el manejo de la escuela a los Consejos Directivos Escolares.
- ✓ Educación Media: impulsar la administración mediante la transferencia de fondos presupuestados a los Consejos Directivos Escolares.
- ✓ Educación Tecnológica: mantener el financiamiento y transferir la administración al sector privado.
- ✓ Educación Superior: fortalecer mecanismos de coordinación entre el MINED y las instituciones de Educación Superior.”<sup>33</sup>

En aspectos administrativos en 1990 la supervisión educativa como una acción técnica y administrativa dirigida a mejorar el funcionamiento de la instituciones y el desarrollo de los demás elementos del sistema educativo: sistema de monitoreo e información, información del entorno de los niveles operativos de enseñanza, intercambio de experiencias, capacitaciones a maestros, proyectos de servicio social estudiantil, y el programa de fortalecimiento de las acciones de alfabetización, asistencia técnica a directores de las escuelas, maestros y algunas veces alumnos y padres de familia.<sup>34</sup>

En 1991 se creó el Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA) como institución independiente del MINED, en 1992 se crea la dirección nacional de supervisión y se diseñó un mapa educativo, nace el programa EDUCO, el cual en aspectos de administración buscó la creación, legalización y entrega de apoyo a organizaciones locales que involucren a los padres (Asociaciones Comunales para la

---

<sup>32</sup>Citado de: [http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Auditoria/Cuestionarios/Normas\\_CECE.pdf](http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Auditoria/Cuestionarios/Normas_CECE.pdf)

<sup>33</sup> MINED (1995) “La Reforma Educativa en Marcha. Documento III Lineamientos Generales del Plan Decenal. El Salvador. Páginas 28, 29,30 y 33.

<sup>34</sup> Ídem

Educación – ACE) y que ayuden a desarrollar nuevos servicios de educación en sus comunidades. Se basó en la cobertura, innovación institucional, mayor compromiso de docentes, y mayor demanda educativa<sup>35</sup>

Se recapitula que el sistema educativo salvadoreño entre 1989-1994 en lo que concierne al trabajo gubernamental se colocó en la ampliación de la cobertura educativa. La inversión priorizó la atención en la Educación Inicial, Parvularia y Básica, sobre todo en la zona rural del país.

**Años 1994-1999**, en la administración del Dr. Armando Calderón Sol, siendo un periodo de posguerra “la tendencia privatizadora fue continuada por el presidente un sucesor del mismo partido político, en 1994 privatizó la zona franca de San Bartolo, propiedad del estado desde su fundación en 1974, los ingenios azucareros en 1998, fue el turno de la distribución de la energía eléctrica, las telecomunicaciones, el sistema de pensiones y algunos servicios de hospitales públicos; en 1999, se privatizó el sistema de placas vehiculares y licencias de conducir, se incrementó el IVA al 13%”<sup>36</sup> bajo este contexto se impulsó otra reforma educativa en el país, la cual consistió en crear cuatro ejes de trabajo: *cobertura, Calidad, Formación en valores y Modernización Institucional*, se comenta cada en párrafo adelante.

Se impulsó la aprobación de la Ley General de Educación, Ley de Educación Superior y la Ley de la Carrera Docente, paralelamente, los desafíos del milenio se consideró: consolidar la paz y la democracia, erradicar la pobreza y mejorar la competitividad a nivel mundial y sería por medio de la educación que se garantizara entrar a los desafíos de la globalización.

A partir de 1997, se promulgó en cada centro educativo establecer los Consejos Directivos Escolares; en relación a la participación de maestros, alumnos y padres de familia en la administración escolar, “se pretendía mejorar los niveles de eficiencia

---

<sup>35</sup> Ídem

<sup>36</sup> Citado de: [http://www.mined.gob.sv/descarga/cipotes/historia\\_ESA\\_Tomoll\\_0\\_.pdf](http://www.mined.gob.sv/descarga/cipotes/historia_ESA_Tomoll_0_.pdf) página 247

administrativa, basando la administración en la toma de decisiones conjuntas y en forma democrática”<sup>37</sup>

**Mejoramiento de la calidad**, se realizaron esfuerzos en tres sentidos: reforma curricular, creación de centros de recursos de aprendizaje y diseño de pruebas de logros de aprendizaje, se enfatizó mucho en una metodología de aprender-haciendo, en aspectos administrativos se enfatizó en la evaluación, se diseñó la Prueba Nacional de Logros de Aprendizaje para estudiantes de tercero, sexto y noveno grado, así como la Prueba de Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES), la cual nació con el propósito de medir el grado de eficiencia del sistema educativo”<sup>38</sup>

**La Modernización Institucional**, en este eje se “pretendía aumentar la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios educativos. Para ello el Ministerio de Educación tuvo que redefinir su rol, simplificando y modernizando procedimientos administrativos que lo hicieran menos burocrático y más flexible; así mismo impulsa un proceso de descentralización desde el nivel central hasta el nivel local”<sup>39</sup>.

La mejor expresión de la descentralización del Ministerio de Educación , fue la reestructuración de su organización administrativa, en el año de 1996, cuando creó catorce Direcciones Departamentales para poder impulsar un nuevo modelo de administración escolar que pretendía dar autonomía a los centros educativos, impulsando la conformación en cada centro educativo de Consejos Directivos Escolares (CDE).

**Formación integral de valores humanos, éticos y cívicos**, “las tres políticas educativas antes mencionadas, estaban orientadas al fortalecimiento del recurso principal del conocimiento, y a proveer autonomía local como una forma de alcanzar el desarrollo, para lograr que todos los ciudadanos sean estos ricos o pobres, tengan igualdad de oportunidades de tener acceso al conocimiento de forma equitativa”<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Citado de: <http://mnochez.blogspot.com/2007/09/modelos-economicos-y-politicas.html>

<sup>38</sup>Ídem

<sup>39</sup> Ídem

<sup>40</sup>Citado de: <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>

En el año de 1997 el sistema de supervisión pasa a depender de la dirección nacional de educación. En ese mismo año “la creación de las ACE, CEDE, CECE permitieron que mejoraran los procesos administrativos y la descentralización de la dirigencia del sistema educativo, la administración escolar se delegó a la comunidad educativa en el ámbito local, en manos de los miembros de la comunidad”<sup>41</sup>

**Años 1999-2001**, “siendo el presidente Lic. Francisco Flores, siguiendo las políticas de los dos presidentes que le precedieron, autorizó las concesiones de servicios de seguridad y alimentación en el Instituto Salvadoreño del seguro social (ISSS). Además, redujo o elimino los subsidios al diésel, consumo de energía eléctrica y agua, eliminó la exención del pago del IVA por compra de alimentos y medicamentos, introdujo el impuesto para el mantenimiento vial y creo el Fondo de conservación Vial (FOVIAL), incremento los impuestos para la micro y mediana empresa. Además, en 2000 llevó a cabo la dolarización de la economía”<sup>42</sup>, en este periodo fue nombrada como ministra de educación Darlyn Meza enfatizaron las propuestas educativas en las acciones de apoyo pedagógico y administrativo para el docente, impulsó las capacitaciones, fortalecimiento del recurso tecnológico, algunos cambios fueron:

- Mejorar los aspectos administrativos, se creó la figura de Asesores Pedagógicos y el Sistema de Desarrollo Profesional Docente.
- La modernización de Institutos Tecnológicos y creación de los Centros de recursos de Aprendizaje para Educación Básica y Media.

También se impulsó mejorar “los aspectos administrativos y de gestión del proceso de calidad como un proceso integral, se crearon tres dimensiones básicas: Proceso Pedagógicos (Currículo, ambiente, práctica), Procesos de Gestión (Liderazgo, participación y organización) y Proceso de Evaluación (Normas, evaluación e incentivos) los cuales se ordenaron alrededor del PEI”<sup>43</sup>:

- Una gestión educativa organizada en torno al Proyecto Educativo Institucional.
- Un currículo que responda a las necesidades, intereses y potencialidad del estudiante y orientado al entorno local.

---

<sup>41</sup> Citado de: [http://www.oei.es/pdfs/El\\_Salvador\\_datos2006.pdf](http://www.oei.es/pdfs/El_Salvador_datos2006.pdf)

<sup>42</sup> Citado de: [http://www.mined.gob.sv/descarga/cipotes/historia\\_ESA\\_Tomoll\\_0\\_.pdf](http://www.mined.gob.sv/descarga/cipotes/historia_ESA_Tomoll_0_.pdf) pág. 247

<sup>43</sup> Ídem

- Prácticas pedagógicas apropiadas y orientadas a la excelencia académica.
- Un equipo Líder al interior del Centro Escolar.
- Un modelo organizacional participativo que incluya la comunidad y una cultura institucional de colaboración entre los actores escolares orientada al logro de un alto desempeño académico.
- Una organización enfocada a lograr que la enseñanza y el aprendizaje sean el centro de la actividad escolar.
- Sistemas de evaluación formativa del desempeño de los docentes y de seguimiento del desempeño estudiantil.

**Años 2001-2004**, en la misma gestión del presidente Lic. Francisco Flores “el MINED enfocó su gestión a la mejora de infraestructura, dotación de material didáctico, laboratorios, libros y computadoras, consolidó un sistema de desarrollo profesional se utiliza la figura del Asesor Pedagógico, creó el Programa Escuela diez, se propuso un sistema de fortalecimiento a la gestión institucional, pedagógica, la evaluación y el liderazgo en centros educativos de excelencia, como una propuesta de fortalecimiento de la gestión institucional, pedagógica, la evaluación y el liderazgo en centros de Educación que buscaban lograr la excelencia

Tabla 1.1 Características de la escuela 10 y sus aspectos administrativos y de gestión

<b>CARACTERÍSTICAS DE LA ESCUELA DIEZ Y SUS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN</b>	
Tener un equipo directivo líder	Satisfacción institucional del personal docente Claro reconocimiento del liderazgo del equipo directivo por parte de los docentes
Modelo Organizacional participativo	Sistema de comunicaciones fluido entre otros actores escolares Participación de actores escolares en decisiones estratégicas del centro escolar
Modelo organizacional enfocado a lograr que la enseñanza y el aprendizaje sean el centro de la actividad escolar	Estructura organizativa para adoptar y ejecutar el currículo por ciclo y nivel Optimización del tiempo de aprendizaje Énfasis en los logros académicos

Cultura institucional de colaboración entre los actores escolares y orientada al logro de alto desempeño académico	Expectativas globales elevadas en relación con el desempeño de alumnos y a su futuro académico Alto grado de colaboración entre equipos docentes y equipos administrativos Relación de respeto mutuo entre alumnado y docentes
Normas de convivencia claras, razonables, conocidas y aceptadas por todos	Cumplimiento efectivo de derechos y responsabilidades de actores escolares Disciplina efectiva y formativa para los alumnos Ambiente seguro para el aprendizaje Ambiente laboral atractivo
Sistemas de incentivos para los docentes	Existencia de mecanismos para el desarrollo profesional docente Facilidad para cumplimiento de las funciones de enseñanza
Sistema de evaluación formativa del desempeño docente	Sistemas normados de evaluación del desempeño del docente en el aula para retroalimentación profesional permanente y sistemática
Sistema de seguimiento del desempeño estudiantil	Monitoreo de cumplimiento de metas del centro escolar Orientación de los equipos docentes hacia la constante evaluación de las estrategias de enseñanza con base en resultados académicos de los alumnos
Gestión educativa organizada en torno al Proyecto educativo Institucional (PEI)	Funcionamiento del centro escolar con base en la ejecución de programas y proyectos adoptados en el PEI
Colaboración Hogar-Escuela	Desarrollo de mecanismos que fomenten la participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos Desarrollo de mecanismos que vinculen los proyectos extracurriculares del centro escolar con su entorno local

Fuente: <http://www.redinnovemos.org/content/view/190/38/lang,sp/>

**Años 2004-2009, Plan Educativo 2021**, en este periodo fungía como presidente de la República de El Salvador el Lic. Elías Antonio Saca gobernando en un período de delincuencia alta surge el plan mano dura y súper mano dura para erradicar la delincuencia en el país, se incrementa el precio de la canasta básica y de los servicios básicos.

Fue nombrada ministra de educación Darlyn Xiomara Meza promovió este plan que nació con nuevas propuestas tecnológicas y de accesos a la población, con líneas estratégicas para mejorar la propuesta educativa del país. También, influyó en el funcionamiento interno de las instituciones educativas privadas del país, teniendo más control y supervisión de sus procesos administrativos y pedagógicos, se crea las categorías de las instituciones educativas.

Los principales objetivos del Plan 2021 fueron: “formación integral de personas físico, emocional, moral, espiritual, disciplina, tolerancia, solidaridad, derechos humanos; escolaridad de once grados para toda la población; formación técnica y tecnológica del más alto nivel; desarrollo de la ciencia y la tecnología para el bienestar de la sociedad”<sup>44</sup>

- Los aspectos administrativos relevantes del plan 2021 fueron<sup>45</sup>:
- Liderazgo: formación de docentes competentes y comprometidos,
- Organización: desarrollo organizacional y participación social Supervisión y evaluación: certificación y acreditación de las instituciones educativas.
- Sistema de información, seguimiento, evaluación y clima institucional adecuado.

Las líneas estratégicas del plan 2021 se describen:<sup>46</sup>



Figura 1.1 Líneas estratégicas del plan 2021, tomado de plan2021

<sup>44</sup> <http://www.slideshare.net/shaman/plan-nacional-de-educacin-2021>

<sup>45</sup> <http://www.iidh.ed.cr/Documentos%5CInformes%5CI-Educacion%5CPLANES%5CPne%5CEI%20Salvador.pdf>

<sup>46</sup> [http://www.oei.es/quipu/salvador/plan2021\\_metasy politicas.pdf](http://www.oei.es/quipu/salvador/plan2021_metasy politicas.pdf)

El planteamiento de las líneas estratégicas del Plan 2021, que se puede resumir de la forma siguiente: compite: programa de competencias de inglés. Comprendo: competencias de lectura y matemática para primer ciclo de Educación Básica. Conéctate: oportunidad de acceso a la tecnología. Edifica: mejora de la infraestructura escolar. Edúcame: acceso de educación media a la población. Juega Leyendo: proceso de apoyo a la educación inicial y parvularia. MEGATEC: educación técnica y tecnológica en áreas de desarrollo. Poder: promoción integral de la juventud salvadoreña. Redes Escolares Efectivas: apoyo educativo a los 100 municipios más pobres del país. Todos iguales: programa de atención a la diversidad.<sup>47</sup>

El plan nacional de Educación 2021<sup>48</sup> a fin de articular los esfuerzos por mejorar el sistema educativo nacional. El objetivo del plan es formular, con una visión de largo plazo, las políticas y metas educativas prioritarias para los próximos años.

Se implementó el programa EDIFÍCAME que impulsa aspectos administrativos importantes en la gestión de directores “se ejecutó por medio de cuatro componentes: reemplazo; construcción de nuevas aulas y/o espacios complementarios; adquisición y dotación de mobiliario escolar; y mantenimiento preventivo e higiene escolar. Para ello, desarrolla algunas acciones prioritarias, como: la introducción y mejoramiento de servicios básicos (agua, electricidad y servicios sanitarios); la construcción o rehabilitación de la infraestructura escolar para que sea segura, funcional y agradable; la orientación a las escuelas para realizar acciones que fomenten la limpieza así como el buen mantenimiento y cuidado de los bienes de la escuela; la mitigación del riesgo por medio de acciones con los miembros de la comunidad educativa; y la promoción de comportamientos que favorezcan el cuidado del medio ambiente.”<sup>49</sup>

Así mismo se desarrolló el programa Los principios del Programa PODER (Participación, Oportunidades, Desarrollo, Educación y Recreación). Se desarrolló bajo tres líneas de atención: convivencia y efectividad escolar, creada a través del modelo de “Escuelas Efectivas y Solidarias” (ver más adelante); promoción y desarrollo

---

<sup>47</sup> Citado de: [http://www.oei.es/quipu/salvador/plan2021\\_metasy politicas.pdf](http://www.oei.es/quipu/salvador/plan2021_metasy politicas.pdf)

<sup>48</sup> Ídem

<sup>49</sup> Ídem

integral, donde se facilitó el desarrollo físico, emocional, intelectual y artístico de los jóvenes por medio del desarrollo de sus habilidades y aptitudes; y educación para la vida, en el cual brindan instrumentos a los adolescentes y jóvenes para la prevención de adicciones, elaboración de su proyecto de vida y para manejar con responsabilidad su sexualidad y afectividad. El Programa contempla tres estrategias metodológicas, que son: proyectos juveniles concursables, campamentos y brigadas estudiantiles.”<sup>50</sup>

**Años 2009-2014, Plan Social Educativo**, establece este plan “el cual pretende mejorar el nivel educativo del país de tal manera que se inserte en el mundo globalizado y le permita alcanzar un nivel educativo que compita con el resto del mundo”<sup>51</sup>

Este plan estableció la necesidad de redefinir la escuela, el aula, también rediseñar la escuela y el aula. Anteriormente a este plan “los esfuerzos han estado siempre encaminados hacia la reforma de los contenidos de las asignaturas y de las formas y métodos de evaluación. Sin negar lo anterior es siempre una actividad que debe desarrollar con carácter permanente. En la realidad, lo que debe reformarse, cambiarse, rediseñarse, es el concepto mismo de escuela y con ello el concepto mismo del aula”<sup>52</sup>

Cambios importantes del Plan Social Educativo:

- Enseñanza por materias a enseñanza por disciplinas.
- Concepto de maestro por grupo docente.
- Acercar al alumno a su contexto de vida, en vez de someterlo a un programa centralizado uniforme.
- Provocar el desarrollo de una escuela de la investigación en sustitución de la escuela de las nociones, de las lecciones y de las ocasiones.
- Conformar una escuela de tiempo pleno, ya no de tiempo parcial.

---

<sup>50</sup> Citado de: [http://www.oei.es/quipu/salvador/plan2021\\_metasypoliticas.pdf](http://www.oei.es/quipu/salvador/plan2021_metasypoliticas.pdf)

<sup>51</sup> Citado de: <http://desarrolloprodcente.blogspot.com/2011/03/plan-social-educativo-vamos-la-escuela.html>

<sup>52</sup> Transformación de la educación “Programa Social Educativo” 2009-2014 “Vamos a la Escuela” p. 9. Ministerio de Educación. El Salvador

Un ejemplo de organización propuesto en el plan social educativo es: “tiempo para el trabajo en clase, durante el cual los profesores operan por áreas disciplinarias, con una división de tareas en función de actitudes y competencias específicas; tiempo para el trabajo en grupos pequeños de clase o entre clase, para actividades como laboratorios, matemáticas, historia, música, pintura, con objetivos de profundización, refrescamiento, investigación, etc. Tiempo de trabajo con los alumnos individualmente para la recuperación de habilidades específicas, tiempo de organización y discusión con el grupo docente”<sup>53</sup>.

La escuela de tiempo pleno debe afrontar tres retos en aspectos administrativos para su correcto significado<sup>54</sup>:

- Capacidad para responder a las exigencias educativas de la sociedad y de los niños y jóvenes de hoy;
- Una organización del modelo que permita su adecuada implementación; y
- Un adaptamiento al contexto gestional e institucional.

Según el Plan Social Educativo los ocho factores fundamentales para asegurar el éxito de una escuela de tiempo pleno que incluye los aspectos administrativos propuestos son:<sup>55</sup>

1. Constitución y funcionalidad de la red alumno-maestro-familia-comunidad: el cual permite establecer vínculos entre las partes involucradas y promover la participación en el desarrollo de actividades escolares.
2. Buenas prácticas educativas y formativas: al fomentar el desarrollo de esta propuesta se busca establecer ambientes escolares saludables.
3. Laboratorios de informática: establecer en las instituciones educativas aspectos de globalización y actualización en aspectos tecnológicos.

---

<sup>53</sup> Transformación de la educación “Programa Social Educativo” 2009-2014 “Vamos a la Escuela” p. 10. Ministerio de Educación. El Salvador

<sup>54</sup> Citado de: <http://desarrolloprodocente.blogspot.com/2011/03/plan-social-educativo-vamos-la-escuela.html>

<sup>55</sup> Citado de: [http://www.oei.es/quipu/salvador/plan2021\\_metasypoliticass.pdf](http://www.oei.es/quipu/salvador/plan2021_metasypoliticass.pdf)

4. Uso de los espacios: gestionar el buen uso de los espacios y proyectos mejoras en las instituciones educativas.
5. Los proyectos: parte importante de los aspectos administrativas es fomentar la práctica de proyectos en los cuales la comunidad educativa se involucre.
6. La operatividad: gestionar realizar labores que permita ejercer las funciones de manera eficaz.
7. La actividad motora: fortalecer la salud física y psíquica del estudiante y el desarrollo de actividades que permita impulsar explorar e investigar.
8. La biblioteca de trabajo: gestionar la mejora de actividades escolares a los estudiantes.

El éxito de las instituciones es una preocupación fuerte de los directores y líderes educativos es uno de los aspectos más relevantes de este plan. “Al crear una red estrecha y equilibrada entre los elementos de la comunidad educativa se podrá observar la funcionabilidad más efectiva en las instituciones educativas, la infraestructura para aspectos innovadores como: uso de espacios, bibliotecas de trabajo, laboratorios de informática fomenta en aquellos estudiantes las posibilidades de encontrar instituciones más equipadas para la mejora educativas y al mismo tiempos aspectos relevantes en las gestiones administrativas que facilitan establecer proyectos y mejorar la operatividad de las instituciones.”<sup>56</sup>

Las transformaciones que se pretenden realizar en el sistema educativo contarán con las siguientes fuerzas impulsoras<sup>57</sup>:

- a) Inversión mayor y gestión eficiente de los recursos para la educación.

Se asegura así la disponibilidad de los recursos necesarios para garantizar la equidad en el acceso y la calidad de la educación para todos y todas. Los recursos externos, provenientes principalmente de la cooperación internacional, serán orientados hacia el

---

<sup>56</sup> <http://desarrolloprodocente.blogspot.com/2011/03/plan-social-educativo-vamos-la-escuela.html>

<sup>57</sup> Ídem

desarrollo de acciones prioritarias de la educación contenidas en este plan. El aumento de la inversión en educación estará acompañado de una gestión eficiente de los recursos que se caracterizará las prioridades educativas y por la transparencia en el manejo de los recursos públicos.

b) Eficiencia de la administración educativa central y departamental: viabilizará la ejecución y el sostenimiento de las transformaciones educativas que este plan impulsará, cada una de sus unidades de decisión y ejecución estará en función de las necesidades de las instituciones educativas y sus actores.

Con relación a la eficiencia de la administración educativa de los recursos la organización de la administración central y departamental viabilizará la ejecución y el sostenimiento de las transformaciones educativas que este plan impulsará, por esto cada una de sus unidades de decisión y ejecución estará en función de las necesidades de las instituciones educativas y sus actores. Se contará con una estructura organizativa coherente con el modelo educativo y sus respectivas líneas de actuación; un sistema de información educativa actualizado; un conjunto de regulaciones y, un equipo humano con las capacidades requeridas para actuar efectivamente de acuerdo a sus funciones.

c) Concertación social por la educación: se promoverá la organización de un Foro Nacional por la Educación que incorpore a los diferentes sectores sociales del país, incluyendo el compromiso de los administradores de la educación que se brinda de forma privada. Además, el Consejo Nacional de Educación contará con la participación de los actores públicos y privados vinculados con el desarrollo educativo y la investigación científica.<sup>58</sup>

d) Participación del profesorado, las familias y la comunidad local.

e) Seguimiento y evaluación del Plan Social Educativo.

---

<sup>58</sup> Transformación de la educación “programa Social Educativo” 2009-2014 “Vamos a la Escuela” p. 48. Ministerio de Educación. El Salvador

Algunas acciones estratégicas propuestas en este plan son: adecuación del escalafón docente para que estimule la formación permanente del profesorado e incentive un mejor desempeño en el aula, mejorando simultáneamente las condiciones salariales y demás prestaciones sociales; mejoramiento del ambiente y condiciones de trabajo en los centros educativos para propiciar el desempeño efectivo de los y las docentes.<sup>59</sup>

A través de lo anterior se desarrolla un programa que busca dotar a los centros escolares de instalaciones seguras y funcionales; que cumplan con los siguientes requisitos pedagógicos, de infraestructura, mobiliario y equipo, para generar ambientes dignificantes, seguros y motivadores.

Con el programa de mejoramiento de ambientes escolares se busca que puedan ser seguros, cómodos y adecuados y que se logre establecer una condición indispensable para estimular el desempeño de los maestros, y personal administrativo; que permita favorecer los aprendizajes efectivos en los estudiantes. “Los centros escolares que cuentan con una planta física adecuada, con los servicios básicos, con mobiliario y equipo necesario facilitan el desarrollo de los procesos educativos, al generar un ambiente seguro y agradable”<sup>60</sup>.

3. Fortalecimiento de las instituciones de apoyo al magisterio para brindar atención oportuna y eficiente a la salud física, emocional y social del profesorado.<sup>61</sup>

4. Asignación de tiempos en el calendario escolar para que el profesorado realice actividades vinculadas con el ejercicio docente (planificación, investigación, calificación y formación).

5. Revisión y rediseño de los planes y programas de estudio de la formación inicial docente con el fin de elevar del grado académico para mejorar la calidad de la formación.

6. Implementación de procesos de actualización y especialización docente de acuerdo a las necesidades del sistema educativo y del magisterio.

---

<sup>59</sup> Citado de: <http://desarrolloprodocente.blogspot.com/2011/03/plan-social-educativo-vamos-la-escuela.html>

<sup>60</sup> Citado de: <http://www.mined.gob.sv/index.php/temas/programas-del-plan-social-educativo/item/5484-programa-de-mejoramiento-de-los-ambientes-escolares-y-recursos-educativos.html>

<sup>61</sup> Ídem

7. Desarrollo de una cultura de evaluación al desempeño docente con énfasis en la práctica en el aula y los resultados académicos del estudiantado.

8. Diseño de una política de desarrollo profesional docente que articule la formación inicial, la formación continua, el sistema de evaluación y el sistema de incentivos.

Esta propuesta de acciones estratégicas del plan permite que el Ministerio de Educación pueda verificar la forma de administración de las instituciones educativas. Así mismo, es de notar que algunas de las instituciones privadas han sido administradas por instituciones religiosas, organizaciones extranjeras que traen propuestas administrativas para mejorar y posicionarse ante los diferentes desafíos en el ámbito educativo, sin dejar a un lado las exigencias del MINED, pero en el pasado gozaron de mayor autonomía en el desarrollo de los diferentes procesos internos algunos de los cambios en las gestiones escolares fue la presentación y estandarización “documento 5 “Normativa de funcionamiento institucional” de la serie de documentos “Gestión Escolar Efectiva”, que tiene como propósito fortalecer las buenas prácticas de gestión y el protagonismo de los centros escolares como política prioritaria del Plan Nacional de Educación 2021. La Gestión Escolar establece las condiciones para que los procesos pedagógicos se desarrollen con visión y acciones compartidas por toda la comunidad educativa<sup>62</sup> a partir del año 2008 que genero cambios directos en la administraciones tales como: normas técnicas de control interno específicas, disposiciones generales del presupuesto, normas de gestión institucional, planeamiento del centro educativo, organización escolar, normas de convivencia escolar, horarios y jornadas, admisión y permanencia de estudiantes, espacios escolares, archivos del centro educativo, normas de gestión pedagógica, planeamiento didáctico, cumplimiento de los planes de estudio, movilidad horizontal, práctica profesional, servicio social estudiantil, actividades extracurriculares, normas de evaluación institucional, evaluación de los aprendizajes, seguimiento y evaluación institucional.

---

<sup>62</sup> <http://es.slideshare.net/adalbertomartinez/normativa-de-funcionamiento-0>

Las acreditaciones forman parte importante de la gestión administrativa en la búsqueda de mejorar la educación en el sector público y privado lo que impacta en la proyección de cada una de ellas. “A partir del 2013 el funcionamiento y acreditación de las instituciones estará sujeto al cumplimiento de los criterios establecidos en el Instructivo y Manual de Acreditación de Colegios Privados, categorizándolos en colegios acreditados, acreditados con observaciones, no acreditados”<sup>63</sup>

Por lo tanto la acreditación se define como “el reconocimiento público de la calidad educativa que otorga el Ministerio de Educación a un centro educativo privado, luego de un proceso de evaluación de la calidad, basado en criterios e indicadores previamente establecidos. Busca estimular la mejora continua de la calidad en los servicios que brindan los centros educativos privados, además de garantizar el mejoramiento de la calidad en la educación y brindar a los padres y madres de familia una información confiable sobre el cumplimiento de los requisitos legales. De acuerdo a lo establecido en la Ley General de Educación (Art.12, 13, 68, 70, 79,80) los criterios de evaluación para acreditar son: organización y planificación institucional, servicio docente, desarrollo curricular e infraestructura y recursos físicos. El Ministerio busca que se garanticen servicios educativos de calidad para que los padres de familia tengan la satisfacción de que sus hijos están en buenos colegios, donde se dan servicios educativos de calidad”<sup>64</sup>.

Este proceso busca fortalecer la mejora continua de la calidad educativa. Los evaluadores que visitan las instituciones educativas son profesionales que conocen el tema educativo y verifican en sus procesos de evaluación varios aspectos pedagógicos, administrativos, legales, desempeño docente, infraestructura, existencia de laboratorios y centros de cómputo; todo lo anterior para mejorar el clima organizacional.

---

<sup>63</sup> <http://desarrolloprodocente.blogspot.com/2011/03/plan-social-educativo-vamos-la-escuela.html>

<sup>64</sup>Citado de: <http://matricula.mined.gob.sv/acreditacion/login.jsp>

“La acreditación está constituida por fases, viene a sustituir la “Categorización” que entregaba a los colegios privados la administración anterior y surge de un proceso continuo para mejorar la administración escolar de cada institución<sup>65</sup>.

La clasificación establecida para el proceso de acreditación es la siguiente<sup>66</sup>:

- ✓ De 8.0 a 10 puntos, se calificará como “Centros Educativos Privados Acreditados”, otorgándoseles una certificación por un plazo de 5 años.
- ✓ De 6.5 a menos de 8.0, se calificará como “Centros Educativos Privados Acreditados con observaciones”, brindándoseles una certificación por un plazo de 3 años.
- ✓ Los que obtengan una nota menor a 6.5 serán considerados “Centros Educativos Privados No Acreditados”, se les otorgará un permiso transitorio de dos años, en los cuales deberán superar las observaciones planteadas y presentar un plan de mejoramiento institucional en los siguientes 90 días.

“Todas las instituciones educativas, tres meses antes de que venza el plazo establecido, deberán someterse a una auto-evaluación y posterior a ella, solicitar una revisión por parte del MINED. En el caso de los colegios que obtengan menos de 6.5 puntos, si en los dos años no superan las observaciones, el MINED iniciará un proceso legal de acuerdo a la Ley General de Educación”<sup>67</sup>

Con base a lo que manifiesta el MINED la acreditación busca crear “un tipo de sociedad democrática, próspera, solidaria, equitativa, justa y ambientalmente sustentable es parte de una Cultura de Paz, con el único hecho que no se menciona explícitamente. Ante este hecho se debe de incidir para que se reconozca como un eje articulador de los diferentes planes educativos y no como un tema subyacente en un tipo de currículo oculto como se deja de entrever la propuesta”<sup>68</sup>.

En este plan en busca de la cultura de paz se recrea un eje estratégico de la Política Educativa de “Asegurar la calidad y pertinencia de la educación” con este enfoque en “el informe McKinsey & Company, como hicieron los mejores sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para lograr sus objetivos (Barber-Mourshed, 2008), sobre

---

<sup>65</sup> Citado de: <http://www.mined.gob.sv/index.php/zona-de-contrataciones-institucionales/item/6543-inicia-la-acreditaci%C3%B3n-de-los-colegios-privados.html>

<sup>66</sup> Ídem

<sup>67</sup> Ídem

<sup>68</sup> Ídem

la base de evidencia empírica objetiva de carácter económica y académica, llegó a cuatro importantes conclusiones:

1. La calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes.
2. La única manera de mejorar es mejorar la manera en que los docentes enseñan
3. Alto rendimiento requiere que cada niño tenga éxito.
4. Toda escuela necesita un gran líder”<sup>69</sup>

En este informe se establece que si hay calidad en el sistema educativo permitiría la calidad de los docentes, al tener una visión más amplia del fortalecimiento e innovar en los métodos de enseñanza permitiría un mejor rendimiento de los estudiantes, con este enfoque la influencia del líder es impactante en los resultados de las instituciones y mejor desempeño al lograr objetivos.

El estudio de la temática “Elementos de la gestión administrativa en instituciones de educación media” permitirá conocer si las instituciones educativas son eficientes al gestionar su administración, ya que todas dependen legalmente de los lineamientos del MINED.

## B. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los elementos de la gestión administrativa de las tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012?

Los Colegios o Instituciones Educativas Privadas y Públicas enfrentan desafíos de gestionar y mantener una administración con un buen funcionamiento institucional y buena proyección institucional ante la comunidad con niveles de educación media, los directores, dueños, administradores, coordinadores o cualquier persona que administra una institución educativa deben hacerlo en función de la mejora institucional. Es importante el enfoque del liderazgo institucional, para ello se cita a Owens (1989) “los líderes inician los cambios en la organización, ya sea en los objetivos de esta o en el

---

<sup>69</sup> Picardo Joao, O. (2011) Espacios y Tiempos de la Educación. Pedagógica Publicaciones, El Salvador. Pág. 88

modo en que trata de alcanzarlos, se hace aquí hincapié en el cambio a diferencia del administrador que lo hace en el mantenimiento en otras palabras, los líderes se inclinan a romper con el orden actual de cosas”<sup>70</sup>

Para lo cual es valioso lo que plantea Fernández (2001) “toda institución ha de tener un fin último, que es el de generar valor añadido para los alumnos y familiares, para los docentes, empleados, sector de la educación y la sociedad. Para ello ha de mantenerse en el tiempo: desarrollar ventajas competitivas, siendo flexible, innovar continuamente y anticiparse al cambio, manteniéndose solvente, obteniendo beneficios”<sup>71</sup>

La administración con relación a lo que Fernández comenta de estar en constante innovación interesada en el funcionamiento de las organizaciones. A los administradores les compete propiamente el mantenimiento de la organización, el conseguir que sus partes interrelacionadas funcionen armónicamente, la gestión administrativa debe enfrentar, muchos desafíos con ventaja o desventaja generada por la selección adecuada o no de su equipo de apoyo. Así mismo debe poner gran énfasis en la coordinación, liderazgo e innovación en la gestión administrativa a desarrollar, por lo tanto la proyección que se brinda deberá ser enlazada de manera que permita que la comunidad educativa camine bajo un mismo enfoque.

Las instituciones educativas privadas o públicas necesitan posicionarse en el medio educativo, para esto Evaristo Martín Fernández en su libro “Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes”<sup>72</sup> propone los siguientes elementos:

- Planeación estratégica y eficiente
- Normativa que fomente el buen funcionamiento institucional
- Innovación educativa.
- Organización de recursos técnicos, humanos y financieros.
- Trabajo en equipo
- Participación en la toma de decisiones

---

<sup>70</sup> Owens, Robert G. La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa, Santillana, 1989, pág. 193

<sup>71</sup> Martín Fernández, Evaristo, Gestión de instituciones educativas inteligentes, MACGRAW HILL INTERAMERICA DE ESPAÑA, 2001

<sup>72</sup> Ídem

- Coordinación institucional.
- liderazgo
- Comunicación efectiva

La innovación educativa debe ser el eje conductor interrelacionado con el proyecto educativo institucional, herramienta que se ha encargado de unir directamente en la toma de decisiones a la comunidad educativa. Así lo menciona Ruiz Ruiz (1998) “el cambio debe formar parte de una visión integral, normal y esencial de la vida del centro educativo, que se caracteriza por una actitud dinámica y no estática, el cambio incide en las percepciones de la realidad y en los significados de la organización, por lo tanto todo cambio es el resultado de un proceso de aprendizaje personal”.<sup>73</sup>

La innovación y la gestión administrativa como parte de los cambios que se implementa en las instituciones educativas deben mantenerse de manera coordinada y con apertura a la participación de toda la comunidad educativa, “estas permitan proyectarse a un buen funcionamiento institucional; el análisis de las variables de los objetivos a plantearse determinan el camino que debe establecer la gestión administrativa entre la toma de decisiones, estrategias e implementación de cambios innovadores. Por lo tanto, cualquier proyecto de innovación educativa está llamado a desarrollarse en las instituciones educativas como unidades básicas del servicio educativo que el sistema social ofrece a los ciudadanos”<sup>74</sup>

En base a lo anterior los elementos de la gestión administrativa en instituciones educativas públicas y privadas de nivel educativo medio propuestos en los párrafos anteriores, y poniendo énfasis en la innovación educativa serán la base fundamental para la formulación del problema de investigación.

## C.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En esta investigación es importante identificar los elementos de la gestión administrativa en tres instituciones de educación con nivel media que buscan fortalecer la proyección institucional, el uso del PEI y su impacto en el eficiente funcionamiento,

---

<sup>73</sup> Ruiz Ruiz, José María, como mejorar la institución educativa : evaluación de la innovación y del cambio, análisis de casos, Santafé de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 1998, pág. 14

<sup>74</sup> Ibídem pág. 47

así mismo el rol de las direcciones de cada una, las similitudes y diferencias en cuanto a la coordinación, liderazgo e innovación educativa. Por lo tanto se formula la siguiente interrogante:

¿Cuál es la gestión administrativa en tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador?

## D.OBJETIVOS DEL ESTUDIO

### 1. Objetivo General.

Identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012

### 2. Objetivos específicos

- Identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012.
- Determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.

## E.JUSTIFICACIÓN

La temática de la gestión administrativa en la educación media, donde el fenómeno de la educación es analizado normalmente en temas vinculados con el ambiente en el aula, pedagogía, docentes, estudiantes, y otros elementos desde la perspectiva curricular; es necesaria.

Tal como Owen (1989) menciona la base de los conceptos o lineamientos administrativos no deben perderse de vista, más bien se requiere de un engranaje de innovaciones que permitan establecer una estructura más actualizada cada día sin perder de vista las bases administrativas. El cambio escolar consiste en reglamentar mejoras, en hacer proyectos, en regular nuevas funciones y roles....el cambio organizativo debe ser un cambio cultural, mejorar la filosofía y orientación educativa de

la escuela, las creencias, las normas y los valores sobre los cuales se articulan determinados procesos de funcionamiento dentro de la organización".<sup>75</sup>

Lo anterior plantea que la mejora continua, busca establecer que hacen las instituciones para ser diferentes y tener una imagen institucional aceptable ante la comunidad necesitan una gestión administrativa estable, planes de innovación y liderazgo eficaz, por lo anterior esta investigación es motivada a buscar y establecer aspectos importantes de las instituciones educativas con educación media en ¿cómo realizan la gestión administrativa y cómo se proyectan ante la sociedad?

Por lo tanto, es importante que las instituciones educativas pueden ser estudiadas desde varias perspectivas, entre ellas se mencionan<sup>76</sup>:

- Concentrados en lo que sucede en el aula (programas de estudio, educadores, estudiantes).
- Concentrados en lo que rodea el aula (referido a factores de la gestión administrativa que respalda lo que sucede en el aula).
- Concentrados en todo aquello que rodea la institución (comunidad, lineamientos y más).

La administración educativa se concentra en los tres aspectos anteriores para los directores deben tomar en cuenta que "toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"... "es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito (f. Morstein Marx)".<sup>77</sup>

El concepto anterior hace referencia y hace relevante estudiar las variables planteadas en la investigación: los elementos de la gestión administrativa, proyección institucional, el proyecto educativo institucional, funcionamiento eficaz, las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación y los directores de las tres instituciones de educación media en el municipio de San Salvador, desde la perspectiva de innovación, mejora continua y pensamiento sistémico permitirá visualizar como a medida que crece una institución educativa aumenta la necesidad de mantener un buen funcionamiento y

---

<sup>75</sup> Owens, Robert G. La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa, Santillana, 1989, pág. 23

<sup>76</sup> Citado de: [http://www.academia.edu/3048265/La\\_calidad\\_de\\_la\\_educacion\\_y\\_gestion\\_escolar](http://www.academia.edu/3048265/La_calidad_de_la_educacion_y_gestion_escolar)

<sup>77</sup> Citado de: <http://es.scribd.com/doc/213732143/Concepto-de-Administracion>

la proyección de una imagen institucional positiva. La teoría general de los sistemas da pautas que ayudan a satisfacer esa necesidad. Si se concibe al mundo educativo como una gran organización en donde la sistematización ayuda a lograr una mejor coordinación entre los diferentes elementos, se puede intuir que habrá un mejor funcionamiento organizacional independientemente del tamaño que tenga la institución.

Peter Senge (1990) en su Libro la Quinta Disciplina sostiene que el pensamiento sistémico requiere de las siguientes disciplinas: la visión compartida, modelos mentales, aprendizaje en equipo, dominio personal. Además dirige al desarrollo de la teoría del aprendizaje organizacional.

En general los sistemas educativos deben ver la importancia que tiene una adecuada gestión administrativa, en el sector educativo es común encontrar en cargos de dirección a profesores especializados sólo en pedagogía, pero no en aspectos administrativos, y como director debe cumplir un rol de gestión de recursos humanos, financieros, legales, rendición de cuentas, liderazgo, supervisión, y más, exigiendo resultados positivos a su gestión como si fuera cualquier gerente.

Esto hace evidente la necesidad, de conocer ¿cómo los elementos de la gestión administrativa han hecho posible que ciertas instituciones educativas sean reconocidas y respetadas? Instituciones educativas que en San Salvador han alcanzado tal nivel de aceptación que las hace objeto de investigación para saber el tipo de gestión administrativa que desarrollan se seleccionaron al Instituto Nacional General Manuel José Arce, Instituto Emiliani, Colegio Adventista de San Salvador.

Esta investigación permitirá conocer ¿cómo los elementos de la gestión administrativa planteados han impactado la innovación y mejora continua? “la innovación educativa significa la acción deliberadamente realizada con el fin de producir un cambio cuyo término representa un mejoramiento del sistema educativo en orden al logro de sus objetivos específicos. (Marín y Rivas, 1987).<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> <http://www.monografias.com/trabajos47/innovacion-educativa/innovacion-educativa2.shtml#ixzz34P0KgkJ>

Lo anterior determina la importancia de conocer los elementos de la gestión administrativa que permiten a algunas instituciones educativas una adecuada proyección y posicionamiento institucional.

Para Aguerrondo la innovación es un proceso que “requiere tiempo, no puede ser apurada y su enfoque tiene un tiempo de inicio, uno de maduración, uno de desarrollo. Llamándose así la ventana de la oportunidad dinámica entre sus componentes”<sup>79</sup>.

Esta cita de Aguerrondo enfatiza que para establecer estrategias de innovación es necesario un tiempo determinado que puede ser amplio según el cambio a realizarse además permite establecer una organización funcional encaminada a la ejecución de proyectos, establecer en la comunidad educativa el aprendizaje continuo y un clima organizacional que fomente el desarrollo de las mismas.

La pregunta es ¿qué influye para que estas instituciones estén funcionando ante la competitividad, economía, sociedad, globalización, delincuencia, tecnología, cambios políticos, y más?, surge también la pregunta ¿qué hacen diferente esas instituciones educativas?

Por lo tanto, las instituciones de educación media en su fin último deberían enfocarse en generar valor agregado para los estudiantes, sus familias, maestros, empleados, dueños o accionistas para el sector educativo donde están inmersos y la sociedad en general. Todo esto sugiere que deben mantenerse: con ventajas competitivas, innovar continuamente y adaptándose a cambios, con solvencia administrativa y académica.

La participación conjunta de los involucrados en los procesos es de gran importancia para que la gestión escolar sea equilibrada; surge la interrogante ¿Se pueden replicar en otras instituciones los procesos, estrategias, procedimientos, etc., de la gestión administrativa que utilizan estas instituciones? He ahí el énfasis de la presente investigación: identificar esos elementos y variables administrativas que les permite mantener su estatus de aceptación y muchas veces mejorarlo.

La investigación busca encontrar por medio de las variables planteadas en la investigación sobre la gestión administrativa en tres instituciones de educación media,

---

<sup>79</sup> Ibídem pág. 79-82

lograr determinar cómo los diversos elementos que estas instituciones educativas han implementado para establecerse en el ámbito educativo, lecciones aprendidas a través de este análisis, para el beneficio de los directores, dueños de colegios, docentes, líderes educativos, estrategas, planificadores, consultores que se involucran en el mundo educativo. Porque la sociedad reclama de las instituciones que con el ejercicio de su actividad garanticen los requisitos que el mercado laboral demanda para la inserción de los estudiantes. Es importante realizar un estudio sobre la gestión administrativa escolar en tres instituciones educativas de Educación media, municipio de San Salvador y a partir de ello realizar una construcción teórica que beneficie el buen funcionamiento de los centros escolares que se estudiarán.

Este estudio permitirá brindar aportes a otros sectores que están vinculados con la educación y que buscan modelos de gestión administrativa funcionales.

## F. DELIMITACIÓN

- a. Espacial: la investigación se realizó en tres instituciones educativas del municipio de San Salvador del nivel de Educación Media.
- b. Temporal: se realizó en el mes de junio 2012 a junio 2014.
- c. Social: el estudio se dirigió a directores, docentes, estudiantes.

## G. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La elaboración y ejecución del presente estudio es posible por las siguientes razones:

- Factibilidad del recurso humano y financiero.
- Se cuenta con el acceso a la información de las instituciones en estudio.
- Existe acceso a información teórica y empírica sobre el tema en estudio.
- Se cuenta con el tiempo para la elaboración y ejecución de la investigación bibliográfica y de campo.

## CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

### A. MARCO HISTÓRICO

#### *a) Avances a través de la historia y aportes significativos*

En el periodo de Industria, a mediados del siglo XIX el sistema educativo era relativamente estático, los cambios eran lentos. Después la segunda guerra mundial se produce el desarrollo industrial y económico, se democratiza la educación; de todo esto se deriva una explosión escolar que requería cambios educativos que respondieran a las exigencias del momento.

La administración en general y en el ámbito industrial ha jugado un papel protagónico en el desarrollo de muchas disciplinas, entre los pioneros más reconocidos se encuentran:

1.1 **Federick Winslow Taylor** (1911)<sup>80</sup>, el objetivo de su teoría era la buena administración, pagar salarios altos y tener bajos costos de producción, realizar un análisis crítico de las empresas en operación. Enfoca que las industrias padecían males que podían agruparse en tres categorías:

- Holgazanería sistemática por parte de los obreros.
- Desconocimiento de la gerencia en cuanto a rutinas de trabajo.
- Falta de uniformidad en técnicas y metas de trabajo.

Desarrollo una nueva visión de la administración en la que propone:

Pagar salarios altos y tener costos unitarios bajos de producción, establecer métodos científicos de investigación y experimentación para formular procesos estándar que permitan el control de las operaciones, seleccionar científicamente a los empleados, para ser puestos en donde pueden aplicar sus aptitudes, entrenar a los empleados para desarrollar sus habilidades en el desempeño del trabajo, desarrollar un ambiente de cooperación cercano y amistoso.

1.2 Otro personaje que ha aportado mucho al desarrollo de la administración fue **Henry Fayol** (1916) su aporte fue fundar *La teoría clásica de la administración*, basada en

---

<sup>80</sup> Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana

funciones básicas de la empresa, técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables, administrativas, más<sup>81</sup>.

- La postulación de 14 principios universales de la administración, los cuales son aplicables a todas las formas de organizaciones humanas: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal.
- La definición de cinco grandes etapas en el proceso administrativo: planeación, organización, dirección, ejecución y control.
- La identificación de seis funciones que llevan a cabo las empresas: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

1.3 La teoría de la burocracia, según **Max Weber** (1940) es una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines, para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización.

Con base a estos aportes: los principios científicos de Taylor, la gestión administrativa de Fayol y el modelo de burocracia de Weber, se retoma el movimiento de relaciones humanas y el de Recursos Humanos o la teoría de sistemas y de la contingencia estructural. Para Max Weber (1940), burocracia significa “racionalización de la actividad colectiva”, es decir, “una organización racionalmente estructurada”. Basándose en ello, un modelo ideal de burocracia debería comprender, fundamentalmente<sup>82</sup>: máxima división del trabajo, para lograr los objetivos que se plantean, las organizaciones deben descomponer el trabajo total en operaciones elementales, con los deberes de cada eslabón de la organización, formalización, estructuración, organización. Jerarquía de autoridad: todo empleado inferior debe estar sujeto al control y supervisión del superior. Además, debe responder tanto de sus actos como de los de sus subordinados pero, para que pueda responder de los actos de sus subalternos, debe tener autoridad legal. Reglas que definen la responsabilidad y la labor: para lograr la uniformidad y

---

<sup>81</sup> Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición*. McGraw-Hill Interamericana

<sup>82</sup>Ídem

coordinación de la ejecución de toda organización. Las órdenes y reglas deben ser precisas, claras y sencillas, establecer la responsabilidad del ejecutor. Actitud objetiva del administrador: el dirigente ideal debe administrar sin ira ni apasionamiento y, por consiguiente, sin afección ni entusiasmo. Calificación técnica y seguridad en el trabajo: todo miembro de una organización debe tener una calificación técnica y estar protegido contra despidos injustificados. Ello tenderá a fomentar el “Espíritu corporativo” (amor a la organización, respeto, lealtad, lo que estimulará la actividad en beneficio de su propia organización). Evitar la corrupción<sup>83</sup>

Según los autores del libro “Organización y gestión de Centros escolares: dimensiones y procesos”<sup>84</sup> las aportaciones de Fayol, Taylor, Weber se concentran en dos grandes líneas teóricas que se describen a continuación:

### ***b) Los centros como organizaciones formales***

Las organizaciones educativas constituyen estructuras formales, asumen las metas de la organización que determinan él debe ser y qué debe hacer.

Los administradores son los encargados de traducir esas metas en ejecución para los miembros y controlar las funciones de éstos. El funcionamiento de la organización deberá responder a lo establecido en ambas dimensiones:

- ✓ La estática (estructura)
- ✓ La dinámica (funcionamiento)

Según Ogawa (1992) el control se basa en determinar el grado de concordancia o discrepancia entre metas y ejecución, entre resultados alcanzados y esperados. Estas discrepancias constituyen el punto de referencia para la toma de decisiones.

### ***c) Los centros escolares como organizaciones informales***

La teoría de que las organizaciones constituyen estructuras informales (o también sistemas sociales) incluyen motivaciones personales y sociales de los miembros de la organización, las características y motivaciones de las personas tienen una notable influencia en el rendimiento de la organización, los esfuerzos han de dirigirse a propiciar un buen ajuste o acoplamiento entre la organización (estructura formal y

---

<sup>83</sup> Ídem

<sup>84</sup> González, María Teresa, Nieto, José Ángel, Portela, Antonio “Organización y gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos, Pearson Educación, S. A, Madrid, 2003, pág. 6

sistema técnico) y las personas (organización informal y sistema social) (Scull y Conley, 1995)<sup>85</sup>

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social y por tanto la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

Recapitulando la burocracia como organización se consolida mediante normas escritas entre ellas se mencionan:<sup>86</sup>

- Se basa en la división sistemática del trabajo, es decir, fija anticipadamente los mínimos detalles de cómo deben hacerse las tareas.
- Se establecen los cargos según el principio de la jerarquía, determinándose con precisión las atribuciones de cada uno de sus integrantes.
- El manejo de las personas (selección /ascenso) se funda en la competencia técnica y la meritocracia.
- Preconiza, particularmente, la especialización de sus principales directivos en administración (gerencia), diferenciándola o separándola de la propiedad (promotoría, en el caso de la educación). Con las características siguientes del directivo: especialista, asalariado, cargo es su actividad principal, nombrado por un superior jerárquico, su mandato es por tiempo indefinido, hace carrera en la organización, administra en nombre de los propietarios, es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.
- Otra característica básica radica en la impersonalidad de las relaciones y de la administración en general.

En resumen en la teoría de la burocracia si se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándar, se lograría establecer procesos de prevención ante el funcionamiento de la organización, realización de las actividades y comportamiento de sus miembros.

Por esto, Knezevich (1970)<sup>87</sup> define la administración como: "proceso social destinado a la creación, mantenimiento, estímulo, control y unificación de las energías humanas y

---

<sup>85</sup>González, María Teresa, Nieto, José Ángel, Portela, Antonio "Organización y gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos, Pearson Educación, S. A, Madrid, 2003, pág. 7

<sup>86</sup> Citado de: <http://es.scribd.com/doc/50302807/ENFOQUES-DE-LA-GESTION-EDUCATIVA>

materiales, organizados formal e informalmente, dentro de un sistema unificado, concebido para cumplir los objetivos establecidos ..."

Los cambios en el concepto de gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales que han transformado el campo de la organización de las instituciones. La débil teorización de lo que se entiende por gestión educativa hace que esta limite la gestión escolar.

Por esto, Casassus (2000)<sup>88</sup> plantea que, entre los rasgos diferenciadores de la transformación institucional, se encuentra la pérdida del monopolio de la escuela sobre la transmisión del conocimiento (particularmente, con la emergencia de la revolución de las comunicaciones); la aparición de nuevos actores sociales vinculados a la educación, tales como las comunidades locales, los sectores productivos, políticos, entre otros; la concepción de política curricular, basada en contenidos mínimos y fundamentales que deben ser contextualizados por el centro educativo.

Lo que plantea Cassasus impulsa el proceso de descentralización en el sistema educativo, como consecuencia determina responsabilidades en todos los niveles del sistema se propone nuevos actores sociales planteando desafíos en cuanto a la mejora de la educación y clima organizacional de la misma.

A manera de conclusión, se recalca el nuevo concepto de Gestión Escolar. Según Pilar Pozner<sup>89</sup>, en su reciente libro sobre este tema. Gestión Escolar es "el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en - con - y para la comunidad educativa". El objetivo primordial de la Gestión Escolar es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos.

---

<sup>87</sup> Citado de: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/1-4%20\(48-60\)%20rodriguez%20rcieg%20mayo%2011\\_articulo\\_id28.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20(48-60)%20rodriguez%20rcieg%20mayo%2011_articulo_id28.pdf)

<sup>88</sup>CASASSUS (2000): Problemas de la gestión educativa en América Latina. UNESCO-Chile, p. 21  
CÉSAR GERÓNIMO TELLO Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política  
Universidad Nacional de La Plata, Argentina, UNESCO

<sup>89</sup> (coord.) Pilar Pozner, Gestión educativa estratégica, UNESCO, 2000 [www.iipe-buenosaires.org.ar](http://www.iipe-buenosaires.org.ar)

## B. MARCO NORMATIVO

En El Salvador el acceso a la educación es posible por medio de dos modalidades, educación formal y no formal; ambas son respaldadas legalmente y son una evidencia del interés del Estado de impulsar la acción educativa. Establecer normas ha sido necesario a través de la historia pues cada país busca formar y desarrollar al individuo de acuerdo a su propia realidad y respondiendo a sus propias normas como país.

El Estado Salvadoreño incorpora en su constitución de 1983 sus concepciones educativas, de manera específica en el capítulo II y los artículos del 53 al 64, en ellos se establecen los fundamentos para toda iniciativa educativa que se emprenda dentro del territorio salvadoreño.

El Estado Salvadoreño en su constitución reconoce el acceso a la educación como un derecho de cada ciudadano, el artículo 53 lo plantea de la manera siguiente:

“el derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación, y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión”<sup>90</sup>.

En El Salvador el primer responsable de promover el desarrollo humano, por medio de la educación y la cultura es el Estado a tal grado que lo considera una obligación y finalidad primordial.

El Ministerio de Educación en El Salvador amparado en la constitución que obliga al Estado a fomentar y garantizar el acceso a la educación, actúa como responsable de dirigir el sistema educativo nacional:

El artículo 54 de la misma ley, establece “El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza”. Este artículo es una apertura constitucional que brinda una base legal para la creación de centros o instituciones de enseñanza públicos y privados en todos los niveles educativos permitidos por la legislación salvadoreña. Para satisfacer la demanda y necesidad social. Este marco normativo permite a los diferentes actores educativos sean estos, propietarios, directores, administradores o maestros, mantenerse dentro del marco de la ley al ejercer funciones o labores educativas. La diversidad de

---

<sup>90</sup> <http://www.oei.es/quipu/salvador/salva03.pdf>

instituciones educativas autorizadas por el Ministerio de Educación, permite a los demandantes de servicios educativos elegir entre la oferta de las diferentes instituciones de enseñanza; este es un derecho que les da la constitución en el artículo 55. Finalmente se establece que “Los padres tendrán derecho preferente a escoger la educación de sus hijos.”

### **a) Ley General de Educación**

El sistema educativo salvadoreño es Regulado por la Ley General de Educación<sup>91</sup> en lo relacionado a estructura y funcionamiento, por medio del Ministerio de Educación elabora y ejecuta las acciones o políticas educativas del Estado. Esta Ley está vigente desde el 12 de Diciembre de 1996 por decreto legislativo número 917 publicado en el Diario Oficial número 242; Tomo número 333 del 21 de diciembre del mismo año.

En busca de garantizar una gestión administrativa eficiente la Ley General de Educación plantea sus objetivos en el artículo 66, de la siguiente manera:

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

Esta ley regula también la administración interna de las instituciones para garantizar el funcionamiento e implementación de una organización administrativa básica en las diferentes instituciones educativas de los niveles parvulario, básico y medio. Según el artículo 67 de la citada ley: “la administración interna de las instituciones educativas

---

<sup>91</sup> Citado de: <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-general-de-educacion>

oficiales se desarrollará con la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia, quienes deberán organizarse en los Consejos Directivos Escolares, tomarán decisiones colegiadas y serán solidarios en responsabilidades y en las acciones que se desarrollen”.

La supervisión educativa es una función del Ministerio de Educación que tiene su fundamento legal en el artículo 70 establece: “la Supervisión Educativa será desarrollada directamente por el Ministerio de Educación y para áreas específicas, por medio de modalidades que las necesidades demanden”<sup>92</sup>. Y para garantizar el buen funcionamiento de cada institución educativa, así mismo en el artículo 69 de la misma ley plantea los siguientes objetivos:

La Supervisión Educativa tiene los objetivos siguientes:

- a) Promover el buen funcionamiento de los centros educativos, a través de una administración escolar eficiente y efectiva;
- b) Formular y orientar la participación activa de la comunidad para el suministro de los servicios educativos; y,
- c) Promover la eficiencia y eficacia de los servicios que ofrece el Ministerio de Educación”.

Define claramente en lo referente a cuales son los centros oficiales y cuales los centros privados: según el Artículo 72 son centros oficiales de educación: “son Centros Oficiales de Educación aquellos cuya dirección corresponde al Estado por medio del Ramo correspondiente y su financiamiento es con cargo al Presupuesto General de la Nación”<sup>93</sup>.

Según el Artículo 79, son centros privados de educación: “aquellos que ofrecen servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas que colaboran con el Estado en la expansión, diversificación y mejoramiento del

---

<sup>92</sup> Citado de: <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-general-de-educacion>

<sup>93</sup> Ídem

proceso educativo y cultural, y funcionan por Acuerdo Ejecutivo en el ramo de educación”<sup>94</sup>.

El Ministerio de Educación para autorizar la creación y funcionamiento de los centros privados, deberá asegurarse que estos cumplan y reúnan requisitos básicos que permitan a estos ofrecer servicios educativos de acuerdo a los requerimientos del sistema educativo nacional. Así lo plantea el Artículo 80 de la ley general de educación: “el acuerdo Ejecutivo que autoriza la creación y funcionamiento de los centros privados de educación deberá sustentarse en comprobaciones que garanticen la organización académica y administrativa adecuada, los recursos físicos y financieros necesarios y el personal docente calificado, de conformidad a los servicios que ofrezca. La solicitud de creación y funcionamiento deberá resolverse dentro de los sesenta días, contados a partir de la fecha de su presentación”<sup>95</sup>.

### **b) Ley de la carrera docente**

Entró en vigencia por decreto legislativo número 665 de fecha 07 de Marzo de 1996; y fue publicado en el diario oficial número 58 del Tomo número 330 con fecha de 22 del mismo mes y año en La Ley de la carrera docente<sup>96</sup>.

Esta ley y su reglamento rigen las relaciones entre los educadores y con las instituciones donde laboran, es el marco legal específico por él se rigen los organismos encargados de la administración de la carrera docente y el Ministerio de Educación.

### **c) Reglamento de la ley de la carrera docente**

Entró en vigencia por medio del decreto legislativo número 74 del 7 de Agosto de 1996 y fue publicado en el diario oficial número 145 Tomo 332 el 8 del mismo mes y año<sup>97</sup>.

Entre los intentos de las reformas legales se describe: “antes de 1770 la estructura educativa era administrada por sacerdotes, 1824 se consideraba el servicio educativo

---

<sup>94</sup> Ídem

<sup>95</sup> <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-general-de-educacion>

<sup>96</sup> Ídem

<sup>97</sup> <https://www.mined.gob.sv/.../Reglamentos/Reglamento-Ley-Carrera-Doc>

en potestad del poder legislativo, 1832 fue el primer intento de reforma "primer reglamento de enseñanza primaria" 1841 se creó la figura del Inspector General de Primeras Letras y también la Junta de Instrucción Pública, que dependían del Ministerio de Gobernación

1873, nuevo reglamento por obra del subsecretario de Instrucción Pública, se estableció que la educación debe integrar la formación del conocimiento, del alma, de los sentidos y de la fuerza del cuerpo, antes de 1939, las atribuciones del ramo de educación le correspondían al Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Instrucción Pública. Con la reforma Educativa que inicia el 8 de diciembre de 1939 empieza la autonomía del Ministerio de Educación, 1940 durante la administración de Maximiliano Hernández Martínez se produce la primera Reforma Educativa oficial de El Salvador. Se introdujeron nuevos planes y programas de estudios, se potenció el manejo de las correlaciones y se desarrolló un proceso acelerado de capacitación docente. Al igual que en esta administración esta reforma puso énfasis en el componente de calidad. 1945 durante la administración del General Salvador Castaneda Castro, se creó el Plan Básico, que comprende los tres primeros años de la educación secundaria, más dos años de bachillerato, 1968 durante el gobierno del Gral. Fidel Sánchez Hernández, el Ministro de Educación, Walter Béneke, se desarrollaron importantes modificaciones en el área de Bienestar Magisterial, modernización administrativa, infraestructura escolar y formación docente, se impulsó el último proyecto de Reforma Educativa del país, bajo la administración del Dr. Armando Calderón Sol, 1995 se dedica a una extensa consulta ciudadana guiada por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo, como resultado, se elaboró el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 cuyo contenido se organizó en cuatro ejes: Cobertura, Calidad, Formación en Valores y Modernización Institucional, se logró la aprobación de la Ley de Educación Superior y en 1996 la Ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación también son aprobadas”<sup>98</sup>

El reglamento de la ley de la carrera docente que tiene por objeto en conformidad al artículo uno regular los alcances de la ley de la carrera docente para su segura y correcta aplicación.

---

<sup>98</sup> <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>

Esta ley resalta la importancia de la gestión administrativa del director en el eficiente desempeño institucional.

En su Artículo 4 se establece: “que primero el Director de una institución educativa, es el educador que tiene la responsabilidad de orientar técnica y administrativamente la labor de dichas instituciones”

Regula y establece de manera clara cuales son las funciones básicas de la gestión administrativa que debe realizar un director.

El reglamento en su capítulo IV artículo 36 “son atribuciones y obligaciones del Director de institución educativa, las siguientes:

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

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

- s) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos;
- t) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores;
- u) Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia;
- v) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones;
- w) Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos;
- x) Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que en ausencia coincidente del Director y el Sub-director, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa;
- y) Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores; y
- z) Elaborar junto con el Sub-director el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.

En los centros escolares oficiales el reglamento exige la formación del Consejo Directivo escolar, para la toma de decisiones. Así la plantea el Artículo 48<sup>99</sup>: “el Consejo Directivo Escolar es una organización interna de las instituciones educativas oficiales que integra al Director, representantes de los educadores, de los padres de familia y de los alumnos, para la toma de decisiones en la administración de los servicios educativos”

---

<sup>99</sup> <https://www.mined.gob.sv/.../Reglamentos/Reglamento-Ley-Carrera-Doc>

#### **d) La ley de ética gubernamental**

La ley de ética gubernamental de manera específica en los artículos 2 y 3, deja claro su ámbito de aplicación y las definiciones de los cargos que están sujetos a ella, indica cómo se aplica sobre los funcionarios, empleados y servidores públicos, el director y subdirector de las instituciones educativas son servidores públicos debido a que prestan un servicio administrativo, pedagógico y social en conformidad con la legislación Nacional vigente<sup>100</sup>.

#### **e) Normas que regulan la Educación Media en El Salvador**

En la Ley General de Educación describe en el capítulo V sobre la Educación Media algunos artículos relacionados son<sup>101</sup>:

Art. 22. - La Educación Media ofrecerá la formación en dos modalidades educativas: una general y otra técnico vocacional, ambas permitirán continuar con estudios superiores o incorporarse a la actividad laboral. Los estudios de Educación Media culminarán con el grado de bachiller, el cual se acreditará con el título correspondiente. El bachillerato general tendrá una duración de dos años de estudio y el técnico vocacional de tres. El bachillerato en jornada nocturna tendrá una duración de tres y cuatro años respectivamente.

Art. 23. - La Educación Media tiene los objetivos siguientes:

- a) Fortalecer la formación integral de la personalidad del educando para que participe en forma activa y creadora en el desarrollo de la comunidad, como padre de familia y ciudadano; y,
- b) Contribuir a la formación general del educando, en razón de sus inclinaciones vocacionales y las necesidades del desarrollo socioeconómico del país.

Art. 24. - Se establece la movilidad horizontal, únicamente para el estudiante que después de aprobar el primer año del Bachillerato Técnico Vocacional desee cambiar al

---

<sup>100</sup> [http://www.teg.gob.sv/sites/default/files/publicaciones/documentos/LEY\\_POLITICAS\\_MECANISMOS.pdf](http://www.teg.gob.sv/sites/default/files/publicaciones/documentos/LEY_POLITICAS_MECANISMOS.pdf)

<sup>101</sup> <http://www.mined.gob.sv/index.php/marco-normativo/ley-principal.html>

Bachillerato General. Los planes y programas de estudio garantizarán los mecanismos para hacer efectiva la movilidad horizontal.

Art. 25. - Las Instituciones de Educación Media colaborarán con las actividades de educación No Formal que favorezcan a la comunidad; en igual forma, si las circunstancias la facilitan, algunos aspectos de la formación técnico vocacional de la Educación Media podrán ser apoyados por los programas de educación no formal. Para el cumplimiento de este principio se establecerán los mecanismos correspondientes con las instituciones públicas, privadas o municipales.

Art. 26. - El grado de bachiller se otorgará al estudiante que haya cursado y aprobado el plan de estudios correspondiente, el cual incluirá el Servicio Social Estudiantil.

**Perfil del egresado de educación media<sup>102</sup>:** las características significativas que se propone desarrollar el currículo de Educación Media en el educando son:

- Conocimiento de sí mismo, sus fortalezas, debilidades, preferencias en los planos personal, vocacional, profesional.
- Capacidad para formular un consistente proyecto de vida.
- Demostración de capacidades y habilidades intelectuales y psicomotrices.
- Actitud positiva hacia la formación permanente y el autoaprendizaje.
- Manifestación de sensibilidad social, actitud crítica y comprometida ante la realidad.
- Manifestación de creatividad e iniciativa en las diversas actividades cotidianas.
- Interiorización y práctica de valores morales, espirituales, democráticos, cívicos, ecológicos y de género.
- Conciencia de los roles como ciudadano, padre o madre de familia y agente productivo.
- Madurez emocional para enfrentarse a las situaciones cotidianas.

---

<sup>102</sup> Ministerio de educación. MINED (1999), Fundamentos curriculares de la educación nacional. Fundamentos de la educación que queremos. San Salvador. SV. MINED

En el reglamento general de educación media detalla las finalidades y objetivos<sup>103</sup> en el art. 1º.-La educación media debe complementar la educación iniciada en la escuela primaria; facilitar el desarrollo de la personalidad según la vocación; preparar a los ciudadanos para participar, en forma inteligente y coordinada, en el mejoramiento de la comunidad y en el progreso de la nación; capacitar para estudios superiores y ofrecer carreras técnicas. En lo concerniente, debe responsabilizarse del desarrollo técnico, del aumento de la productividad y de la justa y armónica convivencia de los salvadoreños; crear la conciencia centroamericanista y la continental, como defensa constante de la organización democrática, dentro del respeto a los permanentes valores humanos.

Art. 2º.-La educación media se dirige hacia el logro de una personalidad equilibrada e implica;

Desarrollo social,

Desarrollo emocional,

Desarrollo mental,

Desarrollo físico y manual.

Art. 3º.-La educación media cumple sus objetivos en torno a los siguientes problemas fundamentales:

a) La conservación de la salud,

b) La vida familiar,

c) La vida ciudadana,

d) La eficiencia económica,

e) La formación ética y estética,

f) El aprovechamiento del tiempo libre y

g) La adquisición de los conocimientos, actitudes y técnicas fundamentales para la adecuada realización de las actividades contenidas en los literales anteriores.

---

<sup>103</sup> [https://www.mined.gob.sv/jdownloads/Auditoria/Cuestionarios/reglamento\\_general\\_educacion\\_media.pdf](https://www.mined.gob.sv/jdownloads/Auditoria/Cuestionarios/reglamento_general_educacion_media.pdf)

Art. 40.-La enseñanza media se desarrolla de conformidad con los planes de estudio y los programas oficialmente autorizados. Este desarrollo se distribuye en unidades trimestrales y se imparte de conformidad con los principios de la educación activa, funcional, socializada e integral<sup>104</sup>.

### **f) Otras normas y procedimientos**

Las **normas de gestión institucional** básicas para los directores son: un planeamiento del centro escolar, organización escolar, normas de convivencia escolar, horarios y jornadas especialmente se destaca el de la educación básica que contiene una jornada matutina de 07:15 horas a 12:00 horas y una jornada vespertina de las 13:15 horas a las 18:00 horas, admisión y permanencia de estudiantes, espacios escolares aplicado educación Parvularia y media, el archivo del centro escolar y el libro de registro que contenga entrada, salida, matrícula, asistencia y evaluación por supuesto supervisado por el director de la institución.

Las **normas de gestión pedagógica** establecen que el director verifique que su plan de trabajo contemple al menos que cuatro veces al año se supervisará los planes y el cumplimiento de los planes de estudio por parte de los docentes.

DECRETO 1860 DE 1994 (agosto 3) ARTÍCULO 14. CONTENIDO DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio<sup>105</sup>.

ARTÍCULO 15. ADOPCIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. Cada establecimiento educativo goza de autonomía para formular, adaptar y poner en práctica su propio proyecto educativo institucional sin más limitaciones que las definidas por la ley y este reglamento.

ARTÍCULO 16. OBLIGATORIEDAD DEL PROYECTO EDUCATIVO. INSTITUCIONAL:

---

<sup>104</sup> [https://www.mined.gob.sv/jdownloads/Auditoria/Cuestionarios/reglamento\\_general\\_educacion\\_media.pdf](https://www.mined.gob.sv/jdownloads/Auditoria/Cuestionarios/reglamento_general_educacion_media.pdf)

<sup>105</sup> [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-172061\\_archivo\\_pdf\\_decreto1860\\_94.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-172061_archivo_pdf_decreto1860_94.pdf) Diario Oficial No 41.473, del 5 de agosto de 1994

todos los establecimientos educativos de carácter estatal, privado, comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro que pretendan prestar el servicio público de educación, deberán adoptar a más tardar el 8 de febrero de 1997 y registrar en el Sistema Nacional de Información, un proyecto educativo institucional. Los establecimientos que no procedieren así, no podrán obtener licencia o recibir reconocimiento oficial de su fundación si fueren nuevos y su licencia de funcionamiento o el reconocimiento oficial quedarán suspendidos si se tratare de los ya existentes, al tenor de lo dispuesto por los artículos 73, 138 y 193 de la Ley 115 de 1994, sin perjuicio de las sanciones que le puedan ser impuestas al rector, en el caso de los establecimientos estatales.

Guía de la elaboración del PEI<sup>106</sup>

El PEI: es una herramienta de planificación a 5 años, que le ayuda a la comunidad educativa a integrar todas las acciones del centro educativo hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El PEA: es el plan que permite poner en práctica el PEI. Contiene objetivos específicos y actividades para un año, los tiempos y las personas que las realizarán, así como los recursos necesarios.

En todos los centros educativos oficiales es el Organismo de Administración Escolar con el director o directora quienes tienen la responsabilidad de elaborarlo o revisarlo:

Si el centro educativo no tiene PEI o está en su quinto año de ejecución, debe elaborar uno nuevo.

El PEI es importante porque: orienta el trabajo para que los estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida.

Permite a toda la comunidad educativa trabajar en una misma dirección, para lograr los objetivos.

Tener un PEA es importante porque: se logran los compromisos de la comunidad educativa cada año. Permite, a la comunidad educativa, ponerse de acuerdo y unificar esfuerzos para dar respuesta a las necesidades de los estudiantes.

---

<sup>106</sup> [http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Gestion%20Escolar%20Efectiva/libro\\_pei\\_pea\\_0\\_.pdf](http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Gestion%20Escolar%20Efectiva/libro_pei_pea_0_.pdf)

## C. MARCO TEÓRICO

### a) ENFOQUE SISTÉMICO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En lo referente al funcionamiento de las instituciones educativas y a la gestión administrativa hay un margen de acción que de alguna manera establece la diferencia entre un centro de enseñanza y los demás, esta es la **gestión administrativa** debido a que cuentan con autonomía, libertad de administración y enseñanza es de carácter individual en cada institución educativa.

La gestión administrativa es un tema amplio y cambiante con los procesos tecnológicos, transformaciones, globalización, exigencias de la sociedad para ello se citan algunos conceptos y comentarios que introducen la temática.

- Según Lourenco (1989) en el lenguaje común, administrar significa sobre todo dirigir, mandar. Por ende, prácticamente, que las funciones de decidir y, en consecuencia, de administrar, se concentren en los órganos llamados dirección.<sup>107</sup>

- Según Bates, R. E (1989)<sup>108</sup> el único concepto de administración que puede emparentarse con el de educación es aquel en el que se asegura una práctica administrativa democrática. Si las escuelas deben educar para la democracia, deben encarnar en sus propias estructuras principios tan importantes como el de justicia, libertad y respeto por las personas, junto con un interés primordial por la verdad.

Por tanto el administrador de una institución educativa debe ser un individuo con una clara conciencia de los principios fundamentales, así mismo debe tener habilidad para delimitar, analizar y seleccionar las posibles soluciones para problemas administrativos.

Según Masis. C. (1995)<sup>109</sup> “El objeto por transformar por un administrador educativo es el sistema educativo. No importa el nivel en que se encuentre ubicado, su trabajo consiste en transformar constantemente “relaciones de producción” con el objeto de buscar la máxima eficiencia, a partir, por supuesto de criterios y normas preestablecidas. Es un proceso fundamental en la toma de decisiones, basado en la

---

<sup>107</sup> Lourenco, M. B, Organización y administración escolar, 1974, pág. 60

<sup>108</sup> Etallii, R. Bates (1989), Práctica crítica de la administración educativa, España, Servie de publications; Univeristat de Valencia, pág. 150

<sup>109</sup> Masis, C.E. (1989). *Administración de instituciones o procesos educativos*. San José, Costa Rica: EUNED. Pág. 44

reflexión y análisis individuales o colectivos, dependiendo del tipo de problemas, de la situación y del estilo de administración”

Retomando a Masis existe una administración más técnica, procesos para facilitar la toma de decisiones, políticas educativas con base a líneas de acción administrativas, métodos de ordenación académica y propuestas curriculares que buscan estar a la vanguardia y mejorar continuamente.

Si en la organización se tiene como objetivo mejorar el servicio, solamente se puede lograr al trabajar sobre los procesos y no en el resultado final. Fernández (2001). Para lograr innovar y adaptarse en el campo educativo, en este caso es necesario contar con un pensamiento sistémico de procesos, estrategias pautas, entre otras.

### ***a.1 Enfoque en el pensamiento sistémico y la gestión administrativa***

“El pensamiento sistémico se ha identificado como una actitud, enfoque y herramienta poderosa que contribuye en la conducción de instituciones complejas y ayuda a conjugar un conjunto cada vez más amplio de factores<sup>110</sup>”

En la teoría general de los sistemas, el pensamiento sistémico<sup>111</sup> incluye las actividades que realiza la mente para comprender el funcionamiento de un sistema, y poder resolver problemas que presente el mismo al hablar de sistemas es de importancia definir lo siguiente:

- Sistema: es un conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr un objetivo común.
- Subsistema: es un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor.
- Suprasistema: es el sistema que integra a los sistemas desde el punto de vista de pertenencia.

Retomando la teoría de los sistemas su base es la percepción del mundo real como un sistema en el que cohabitan e interactúan diversos subsistemas, los cuales a su vez se componen de elementos cada vez más simples. Más importante es la comprensión de que el comportamiento del sistema completo está determinado por la

---

<sup>110</sup> Ávila, Rosa, artículo sobre Instituciones con pensamiento sistémico y de futuro, publicado 2010, pág. 1

<sup>111</sup> Bertalanffy, Ludwig Von, Teoría general de los Sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones, publicado por fondo de cultura económica, México, 1989.

interacción de los elementos más simples y este comportamiento afecta el comportamiento de cada parte.

Por lo tanto es importante reconocer que “la teoría de los sistemas es también útil para analizar los factores que influyen en la conducta de los individuos en el seno de las organizaciones... de cada rol en la estructura-director, profesor o vigilante- se esperan determinados comportamientos, cada miembro del sistema social (incluyendo al titular del rol) es un observador de los demás poseyendo así ciertas percepciones y expectativas de como deberán comportarse los otros en su rol respectivo<sup>112</sup>”.

En la cita anterior manifiesta la interacción de los roles, según Owens cada miembro es un observador, es decir todos están en constante evaluación por la dependencia de los sectores involucrados.

Por lo anterior se retoma de la teoría de sistemas que “los modelos enfocan ciertas partes importantes de un sistema (por lo menos, aquella que le interesan a un tipo de modelo específico), restándole importancia a otras”<sup>113</sup>

Se retoma que las instituciones educativas son un sistema es importante mencionar las cualidades del pensamiento sistémico en la modelación de sistemas:

- Enfatiza la observación del todo y no de sus partes.
- Es un lenguaje circular en vez de lineal.
- Tiene un conjunto de reglas precisas que reducen las ambigüedades y problemas de comunicación que generan problemas al discutir situaciones complejas.
- Contiene herramientas visuales para observar el comportamiento del modelo.
- Abre una ventana en nuestro pensamiento, que convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas que dan sentido a los puntos de vista de cada persona involucrada.

Las cualidades del pensamiento sistémico han logrado que las instituciones generen ambientes de mejora continua, esto se confirma con la opinión de Agerrondo (2002) “los sistemas educativos, desarrollados por más de doscientos años, se enfrentan

---

<sup>112</sup> Owens G. Robert, la escuela como organización: tipos de conducta y practica organizativa, Santillana ediciones Madrid, 1989, pág. 90

<sup>113</sup> Bertalanffy, Ludwig Von, Teoría general de los Sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones, publicado por fondo de cultura económica, México, 1989.pg 33-34

hoy a la necesidad de cambios sustantivos. Difíciles de lograr, según la experiencia de los múltiples intentos que se vienen llevando a cabo en uno y otro continente, pero no es imposible. Para avanzar en su realización es importante comprender cuál es la lógica de la innovación. Y, como las innovaciones educativas tienen lugar dentro del sistema educativo, que por su naturaleza es un fenómeno social (es decir que forma parte de la sociedad) Aun cuando hay sistemas simples y complejos, en el caso de la sociedad no se trata de un único elemento simple que puede ser estudiado y comprendido en una primera instancia. Es un sistema complejo, que contiene múltiples partes o elementos, llamados subsistemas, que están fuertemente conectados. La economía, la política, la cultura, la educación son subsistemas sociales y, aunque podamos reconocerlos como diferentes, también observamos que se relacionan entre sí”.<sup>114</sup>

Al enfocarse en la teoría general de los sistemas se recapitula que entre los subsistemas existe una interrelación, reconociendo que cada uno tiene su particularidad (diversidad), que de alguna manera se afectan entre si positiva o negativamente, la unidad es el sistema social, es decir, la institución educativa, de ahí que los subsistemas educativos de los diversos países presentan diferencias en los grados de desarrollo que pueden ser influenciados, en la medida en que los subsistemas que conforman el sistema social predominen unos sobre otros. Para Ruiz Ruiz (1998) “En la gestión escolar todo proceso de innovación debe ser enfocado de manera sistémica”<sup>115</sup> y complementa la idea Aguerro (2002) al mencionar que “el proceso de innovación se ha dicho que es un sistema dentro de otro sistema, que a su vez está dentro de otro y así sucesivamente: lo que no se puede olvidar es que se trata de sistemas que recogen a otros menos amplios”<sup>116</sup>

Los patrones de relación básica de los sistemas, que son una suerte de “ejes estructurales”, se expresan de manera particular en cada institución educativa, sociedad y en cada momento histórico, a la manera de fenómenos concretos, que se visualizan en los procesos históricos. Por eso se puede reconocer similitudes en

---

<sup>114</sup> Aguerro, Inés, Xifra Susana; La escuela del futuro I Cómo piensan las escuelas que innovan; Papers Editores, Colección: Educación, Buenos Aires, 2002, pág. 3

<sup>115</sup> Ruiz Ruiz, José María, Como mejorar la institución educativa: evaluación de la innovación y el cambio Análisis de Casos, Santafé de Bogotá: cooperativa Editorial Magisterio, 1998, pág. 86

<sup>116</sup> *Ibidem*, pág. 87

diferentes hechos o procesos; por ejemplo, todas las revoluciones comparten elementos; algunos (o todos) los sistemas escolares se desarrollan con características similares; todas las escuelas tienen algo en común.

De manera que todo sistema social cambia, pero no lo hace solamente de una forma. Es por esto que se reconocen diferentes tipos de cambio, que se pueden clasificar en función de dos ejes principales<sup>117</sup>:

- a) Los aspectos estructurales o los aspectos fenoménicos.
- b) El sistema o un ámbito restringido de él.

Por lo tanto cada sociedad tiene sus particularidades que de alguna manera la diferencia de las demás, al afectar diferentes aspectos, Aguerroondo lo estructura en la siguiente figura<sup>118</sup>:

		<b>Afecta aspectos</b>	
		<b>Estructurales</b>	<b>Fenoménicos</b>
<b>Abarca todo el sistema</b> (nivel MACRO)		TRANSFORMACIÓN	REFORMA
<b>Abarca pocas unidades</b> (nivel MICRO)		INNOVACIÓN	NOVEDAD

Figura 1.2 Sistema social: tipos de cambio

Al hablar de cambios en el ámbito propiamente educativos definitivamente se puede dar a nivel macro o a nivel micro, ya que afecta todo el sistema o a algunas de sus subsistemas.

Retomando Aguerroondo (2002) afirma que “Al aplicar el esquema a la educación, una modificación que se genera a nivel de todo el sistema educativo (un cambio macro) puede ser una transformación si afecta los aspectos estructurales, o una reforma si

<sup>117</sup> Ruiz Ruiz, José María, Como mejorar la institución educativa: evaluación de la innovación y el cambio Análisis de Casos, Santafe de Bogotá: cooperativa Editorial Magisterio, 1998, pág. 4

<sup>118</sup> Aguerroondo, Inés, Xifra Susana; La escuela del futuro I Cómo piensan las escuelas que innovan; Papers Editores, Colección: Educación, Buenos Aires, 2002, pág. 15

se trata de producir mejoras dentro del mismo modelo básico (dentro de la misma estructura) de servicio educativo. De igual modo, a nivel micro, se pueden introducir en las escuelas novedades que mejoren el funcionamiento de las propuestas pedagógicas existentes, o innovaciones que tengan como objetivo desarrollar modelos alternativos basados *en nuevas concepciones*".<sup>119</sup>

"Por consiguiente, en el análisis de esta dinámica se pueden separar dos clases de lecturas: el proceso de transformación global (macro) que se resume en la línea histórica, y que va dibujando el cambio en la educación en una sociedad determinada, y los procesos (micro) representados por los múltiples intentos generales o particulares que se consideran como innovación".<sup>120</sup>

En este caso lo macro es la sociedad salvadoreña y el < sistema educativo > es un subsistema al igual que lo cultural, lo político, lo económico, y otros.

Así mismo este subsistema esta desglosado en otros subsistemas denominados instituciones educativas, que presentan particularidades que las hacen diferentes entre sí, en las cuales se basa esta investigación.

Cada institución educativa está desglosada en dos características peculiares que hacen tener una proyección institucional más amplia: la estructura formal y la informal. Según Robert G. Owens<sup>121</sup>: "la estructura formal tiene todo un andamiaje de roles, que han de ser ocupados por individuos que se comporten de acuerdo con las normas establecidas para el desempeño de los mismos, estos roles permanecen invariables aunque una persona se retire por cualquier causa, el siguiente debe seguir la métrica dejada, también tiene otra característica, se hace patente el sistema organizativo, todo esto representa lo formal, pero cada organización compleja tiene una o varias organizaciones informales, éstas son determinadas primero por los grupos de adaptación ya sea por sexo, edad, situación marital; también predeterminadas por el trabajo: los del mismo curso, departamento, clases próximas".

---

<sup>119</sup> Aguerrondo, Inés, Xifra Susana; La escuela del futuro I Cómo piensan las escuelas que innovan; Papers Editores, Colección: Educación, Buenos Aires, 2002, **pág. 5**

<sup>120</sup> *Ibíd*em **pág. 72**

<sup>121</sup> Owens, Robert G., la escuela como organización: Tipos de conducta y practica organizativa, (original en inglés editado por by Prentice-hall, inc., New Jersey, USA) editado en español por Santillana, proyecto editorial: Emiliano Martínez Rodríguez, dirección: Sergio Sánchez Cerezo, traducción: Juan Manuel Medrazo, Madrid, **pág. 85-87**

Todo determina que las organizaciones informales son esenciales para el funcionamiento y administración de una organización, estos grupos primarios tienen gran poder es decir lo personal o humano es de gran impacto a la organización formal y su proyección ante la misma comunidad. Robert G. Owens (1976) retoma que “la influencia de la organización informal preocupa siempre y en serio al administrador, está deberás interesado en que las cosas se hagan”<sup>122</sup>

Por lo tanto es importante que las direcciones escolares tomen en cuenta a Owens (1976) cuando menciona que “Cuando el administrador quiere influir sobre un profesor que tiene gran influencia y poder sobre los grupos de manera informal, este se encuentra en un problema, debe buscar estrategias para integrar a esta organización informal. Debido a todo lo anterior se ha recurrido a la teoría de los sistemas sociales”<sup>123</sup> como medio para entender las organizaciones sociales esta concepción explica dos tipos de sistemas: el abierto y el cerrado. El cerrado es independiente de su entorno y por tanto no sirve para describir a las escuelas como organizaciones, sin embargo una escuela puede ser descrita como sistema abierto cuando se caracteriza por una relación de “input- out pout” con su entorno diferenciándolo así de un sistema cerrado. Los sistemas abiertos tienden a mantenerse a sí mismo autorregulables y se mantienen estables debido a sus interrelaciones con los subsistemas que operan como sistemas funcionales.

El uso de la teoría de los sistemas lleva a buscar los límites de la organización, es decir los maestros buscan que los padres vean su autoridad, así mismo el director valiéndose de los límites de la organización, también esta teoría busca analizar los factores que influyen en la conducta de los individuos en el seno de las organizaciones. El rol del director es la parte formal pero su personalidad está incluida en la informal. La conducta laboral de una persona es función de la interacción entre el “rol” y “personalidad” correspondiéndole a la institución el armonizar ambas variables. Es decir la conducta laboral que se espera de alguien en

---

<sup>122</sup> Owens, Robert G., la escuela como organización: Tipos de conducta y practica organizativa, (original en inglés editado por by Prentice-hall, inc., New Jersey, USA) editado en español por Santillana, proyecto editorial: Emiliano Martínez Rodríguez, dirección: Sergio Sánchez Cerezo, traducción: Juan Manuel Medraza, Madrid, pág. 86

<sup>123</sup> Ibídem,, pág. 89

una posición particular dentro de la institución, y que envuelve todos los aspectos de conducta de las personas en una posición dada.

El ajuste del trabajador a su puesto de trabajo, conlleva que éste respete las normas sociales de la institución para poder convivir en un orden social.

Importancia al tomar en cuenta dos dimensiones: la nomotética e ideográfica que explican el valor del individuo y el aspecto psicológico del ser humano.

La primera “la dimensión nomotética”<sup>124</sup> representa: orden, regulación, progresión racional hacia la meta. Es decir es una abstracción sociológica que siempre incluye al individuo.

La segunda dimensión Ideográfica incluye el aspecto psicológico, se refiere a las características individuales del ser humano. “la dimensión ideográfica del sistema es aquella que rinde una conducta y se constituye de: individuo, personalidad, necesidades-disposiciones. Siendo el individuo componente básico del sistema social. Aspectos psicológicos de interés en esta teoría los patrones, estructuras internas, Cada individuo presenta una estructura que presenta un grado de consistencia, regularidad y predictibilidad”<sup>125</sup>.

Estas dimensiones dejan de manifiesto que la personalidad es estructura psicológica interna de cada individuo con características psicológicas que representan las orientaciones únicas del individuo hacia su propio mundo externo.

Según Víctor Hoz (1987) “la interacción dinámica donde los aspectos nomotéticos e ideográficos se combinan, las personas tienen varios roles en un sistema, se tienen expectativas sobre la conducta de aquellos que ocupan otros roles, como portadores de roles expresan las expectativas en su conducta cuando interactúan con los demás y los demás perciben esa conducta, la interpretan en termino de sus propias necesidades-disposiciones y responden expresando sus expectativas de cómo los portadores de roles deberían comportarse”<sup>126</sup>.

---

<sup>124</sup> Hoz, Víctor Manuel, Medina, Rogelio, Organización y gobierno de centros educativos, ediciones Rialp S.A. Madrid, 1987, pág. 50-55

<sup>125</sup> Owens, Robert (1976). *La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid: Santillana Ediciones

<sup>126</sup> Ídem

A través de toda interacción humana existe una constante dinámica entre las expectativas (roles) y las necesidades-disposiciones (personalidad). De igual forma sucede entre la institución y el individuo.

Según Getzels hay dos dimensiones personal y organizacional según el modelo Getzels-guba<sup>127</sup> en la dimensión organización (Nomotética) la sociedad es formada por subsistemas llamados instituciones. Base en la cual, la conducta será conforme a las normas sociales y permite la relación interrelacionada estableciendo la proyección institucional de las mismas escuelas: se compone por tres elementos interrelacionados: institución, rol, expectativas de conducta.

Figura 1.3: Nomotética según Getzels-guba



Partiendo de la dimensión organizacional de Getzels que describe la organización como un sistema social donde se puede evidenciar una estructura jerárquica de roles, donde cada miembro del sistema social es un observador y está a la expectativa del rol del director, pero cada miembro del sistema tiene su propia expectativa del rol de su líder. Se puede entender que un sistema se define como un complejo de elementos de mutua interacción, y se divide en dos clases principales sistemas abiertos que interactúan con sus entornos y sistemas cerrados que no lo hacen.

<sup>127</sup> ibídem, pág. 53

La teoría de los sistemas sociales trata generalmente de sistemas abiertos, que afecta su entorno y dejándose afectar por él. Cuando se considera al individuo que desempeña su rol este al asumirlo modela según su personalidad y al mismo tiempo es influenciado por el rol, es importante tener en cuenta cuando varios roles se interactúan dentro de un sistema, es decir, las personalidades, expectativas y funciones de cada individuo o grupos, es aquí donde es de suma importancia la influencia del líder con un enfoque sistémico que le permita obtener el máximo provecho de cada individuo es por estas peculiaridades que se necesita gestionar una organización funcional de los recursos y capacidades con los que cuenta la comunidad educativa.

Aguerrondo (2002) concluye que “desarrollar el pensamiento sistémico es un paso más delante de la abstracción. La tendencia natural es pensar la realidad en compartimientos separados. La educación formal perpetúa esta tendencia al ofrecer enfoques "disciplinarios" que dividen la realidad”<sup>128</sup>

Pero descubrir nuevas oportunidades o nuevas soluciones a los problemas requiere comprender los procesos por los cuales las diferentes partes de la realidad se conectan entre ellas. Además de enseñar cómo resolver un problema, los alumnos deberían ser entrenados para analizar por qué se ha producido el problema y cómo se relaciona con otros problemas existentes o potenciales.

Para aprender las formas más complejas de abstracción y de pensamiento sistémico, es necesario aprender a experimentar. Comprender causas y consecuencias, explorar diferentes posibilidades de solución a un mismo problema son, desde este punto de vista, exigencias indispensables. Pero la experimentación tiene otra consecuencia importante: los estudiantes aprenden a aceptar la responsabilidad de su propio aprendizaje, cualidad necesaria para desempeños que exigen reconversión permanente.

### ***a. 2 Visión sistémica y proyección institucional***

“La visión sistémica es una manera metódica de pensar y al aplicarla a las organizaciones educativas permite analizarlas, valorarlas, mejorarlas, modernizarlas

---

<sup>128</sup> Aguerrondo, Inés, Xifra Susana; La escuela del futuro I Cómo piensan las escuelas que innovan; Papers Editores, Colección: Educación, Buenos Aires, 2002, pág. 15

y recrearlas. Al pensar en integralidades se convierte en ayuda para la gestión educativa; ella permite entender que un cambio en un proceso afectara a toda la organización; que el trabajo colaborativo y la actitud de comprensión son fundamentales: que ver el todo significa apreciar sus relaciones e interacciones; que descubrir la energía presente y las características del conjunto no es observable desde las partes; que situar la organización en el entorno implica aceptar la complejidad, la irreversibilidad del tiempo y, nuestra responsabilidad frente al bien común; gestionar con este enfoque implica también una mirada diferente de la comunicación entre las personas aceptando la autonomía y la incertidumbre; aceptar que desde allí se pone en duda la efectividad de un patrón único de intervención que invita a ser creativos y originales”<sup>129</sup>

La teoría de los sistemas es un fundamento teórico ligado en la gestión escolar, en la que se observan los efectos de lo que se hace en un componente sobre los demás componentes, según las autoras Amanda Correa, Angélica Álvarez y Sonia Correa enfocan 5 campos o componentes o subsistemas que configuran las organizaciones educativas: razón de ser, tecnológico, estructural, psicosocial y de dirección y gestión<sup>130</sup>.

- a) Razón de ser: tiene que ver con el horizonte general que orienta la acción educativa, se expresan en la visión y la misión.
- b) Tecnológico: los procesos pedagógicos comprenden el enfoque pedagógico y curricular, las metodologías de aprendizaje y enseñanza y los criterios de evaluación, los recursos son el soporte material de los procesos pedagógicos, materiales, infraestructura y dotación de los recursos financieros.
- c) Estructural: es la formación y coordinación de las tareas y de las actividades en la organización, la cual asigna a los grupos humanos funciones, lugares y modos de relacionarse, algunos elementos son: modalidad de educación, organigrama, estructuras formales de participación, mecanismos, canales y estrategias de comunicación.

---

<sup>129</sup> Correa, Amanda y otros, La Visión Sistémica: un referente para la gestión educativa, fundación universitaria, Colombia pág. 5-6

<sup>130</sup> ídem

d) Psicosocial: está constituido por el conjunto de fenómenos individuales y colectivos que influyen en el comportamiento, actitudes y formas de relación de las personas

e) De dirección y gestión permite el desarrollo de procesos de planificación estratégica y operativa, de organización y control. Integra la organización educativa a la sociedad global.

Todo lo anterior permite tener organizaciones inteligentes, con enfoques claros de quienes son y que desean proyectar ante la comunidad educativa, con conceptos como "dominio personal", "modelos mentales", "visión compartida" y "aprendizaje en equipo", El autor Peter Senge (2005) explica la importancia de la organización inteligente y ofrece algunas herramientas elementales para poner en práctica algunos principios del management que hacen que una compañía marque la diferencia con sus clientes internos.<sup>131</sup>

Es importante tomar en cuenta que las gestiones escolares comúnmente en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y genéricamente organizacional. Esto supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Sólo una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales. Es así como, Senge considera que las organizaciones que cobran relevancia son las que descubren cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles, esto permite utilizar de manera equilibrada tomando en cuenta que **Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos son aprendices.**

Según Senge, aunque en sus escritos se delimita a las empresas deben enfocar estos apartados considerando que las instituciones educativas son empresas

---

<sup>131</sup> Senge, Peter, La quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, 2 edición, Buenos Aires: Granica, 2005

educativas que se consideran las cinco sendas de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias<sup>132</sup>:

**1. Pensamiento Sistémico:** Senge entiende los negocios y las empresas humanas como sistemas ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados. "El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado para que los patrones totales resulten más claros y para ayudar a modificarlos".

**2. Dominio Personal:** para el autor, esta disciplina permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías y ver la realidad objetivamente. "Se trata de la piedra angular de la organización, el cimiento espiritual. Aquí interesan, ante todo, las conexiones entre aprendizaje personal y organizacional, los compromisos mutuos: el espíritu especial de una empresa constituida por gente capaz de aprender".

**3. Modelos Mentales:** con este concepto Senge invita a las organizaciones y las personas a volver el espejo hacia adentro, aprender a exhumar las imágenes preconcebidas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. Dentro de esta reinención, también se incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación con la persuasión. "Solo allí la gente podrá manifestar sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros".

**4. Construcción de una visión compartida:** con ella se suponen aptitudes para configurar "visiones del futuro" comunes que propicien compromisos reales antes que el insípido acatamiento de un conjunto de normas y prácticas rectoras.

**5. Aprendizaje en Equipo:** para Senge, esta disciplina comienza con el diálogo y la capacidad de los miembros para anular los supuestos y dejar de asumir, para así iniciar un verdadero proceso de pensamiento en conjunto. "Implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo para hacerlos aflorar creativamente y acelerar este proceso. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender."<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> Ídem

<sup>133</sup> Senge, Peter, La quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, 2 edición, Buenos Aires: Granica, 2005

## **b) LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS Y FINANCIEROS**

Existe un factor primordial en la gestión administrativa y es la implicación de todas las personas en la organización, inculca al desarrollo del potencial humano de la organización, trabajo en equipo, visión compartida, así mismo la importancia de tener en vigencia y actualización de los recursos financieros y técnicos para el impulso de las mismas y de los proyectos institucionales.

La gestión educativa puede entenderse en este campo como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. En síntesis es la capacidad de ligar conocimiento y acción; ética y eficacia; y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Es importante que las instituciones educativas puedan establecer parámetros sobre cada uno de estos aspectos importantes en la vida de la institución los recursos humanos, financieros y tecnológicos siendo sistémicamente interdependientes considerados como todos aquellos elementos que se requieren para que una institución pueda lograr sus objetivos.

En el ámbito de la gestión y administración educativa debe poseer ciertos recursos para generar competencias, además debe tomar decisiones estratégicas sobre cómo utilizar dichos recursos y a partir de ello formar capacidades competitivas e innovar.

Para esto el administrador debe seguir un proceso que puede parecer sencillo y que si no se cumple ha llevado a cabo a muchas organizaciones al fracaso, Según Grant<sup>134</sup> (1991) los pasos se reflejan en el siguiente esquema:

---

<sup>134</sup> Universidad Nacional de la Plata (s.f.) *Teorías de la organización*. Recuperado el día 22 de julio de 2013 de, <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ZOOT%C3%89CNICAS/CARRERA%20DE%20INGENIER%C3%8DA%20EN%20INFORMATICA%20AGROPECUARIA/05/TEORIA%20DE%20LA%20ORGANIZACION/Torias%20de%20la%20organizacion.pdf>

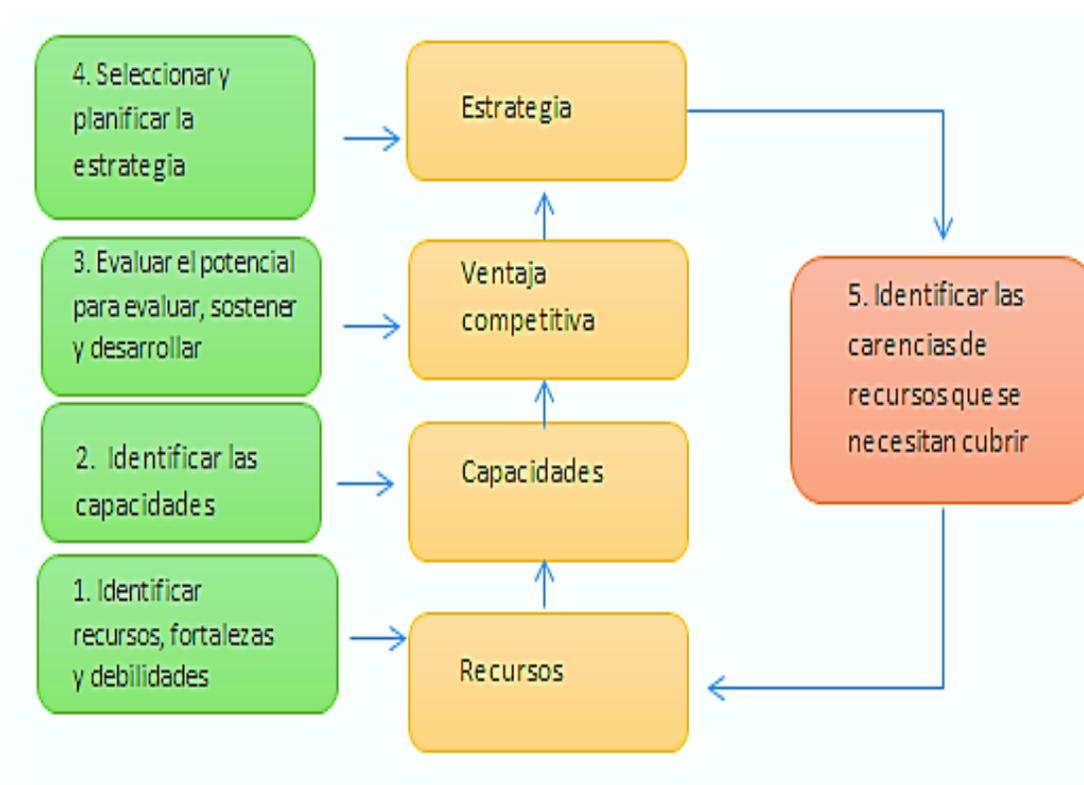


Figura 1.4 Un enfoque basado en la teoría de los recursos y capacidades para el análisis estratégico. Un marco práctico (Grant, 1991)

A medida que avanza el recuento realista de los recursos y capacidades con las que se cuentan es inevitable que se pase por una etapa donde, en palabras de Gento (1998) “Pareciera evidente que un incremento de los recursos debiera conllevar a un aumento o mejora de resultados; sin embargo puede ocurrir que no se produzca tal mejora en dichos resultados o que estos no mejoren tanto como cabría esperar de la inversión realizada; esto significaría que se encuentran ante una mala utilización de los recursos o, lo que es lo mismo, un bajo nivel de eficiencia e innovación<sup>135</sup>” Por esta razón al analizar los diferentes recursos, el administrativo los planifica funcionalmente para convertirlos en proposiciones de valor o capacidades de la institución educativa. Entre estos: humanos, técnicos y materiales

<sup>135</sup> Palacios, Gento (1998). Marco referencial para la evaluación de un proyecto educativo. Madrid: Educación XXI, UNED, pág. 115

## ***b.1 Gestión de Recursos técnicos***

Los recursos técnicos-materiales que el administrador debe tener en cuenta son punteados por Fernández<sup>136</sup> (2001). Como: las fuentes y suministros de materias primas para su mejora, optimizar las inexistencias, reducir al máximo las pérdidas de material, gestionar y utilizar de modo óptimo los activos fijos. Conociendo esto se debe enfocar en tres áreas de los recursos técnicos<sup>137</sup> (Fernández, 2001):

- Información: uno de los recursos técnicos importantes y que se asume y por tal razón se le resta importancia es la información. Es necesario analizar cómo: gestionar los sistemas de información, garantizar y mejorar la vigencia, integridad, seguridad y cobertura de la información impartida por la institución, facilitar el acceso a la información a los alumnos, familiares, proveedores y personas implicadas en la mejora de la calidad, colaborar con la calidad a través de las estrategias de información.
- Espacios físicos-espaciales, se sintetizan en edificios y equipos para lo que Fernández continúa con las siguientes recomendaciones: usar alternativamente edificios o instalaciones, buscar equipos innovadores, dedicar inversión al mantenimiento de las instalaciones pues estas proporcionan también un medio.
- Tecnología: en pleno siglo XXI, conscientes que la tecnología es el eje regulador de las innovaciones en los centros educativos. Para incentivar a la innovación tecnológica por ejemplo se debe: identificar y evaluar las tecnologías alternativas de reciente desarrollo, explotar la tecnología con vistas a obtener ventaja competitiva, armonizar la experiencia y capacidad del personal con el desarrollo de la tecnología, integrar la tecnología en favor de los procesos y los sistemas de información.

Es importante tomar en cuenta en este apartado los recursos tecnológicos las TIC's (Nuevas Tecnologías de la Información y la comunicación) para el desarrollo de la innovación en las organizaciones educativas, para Fernández Díaz (2005) se retoma que las TIC's ayudan en los sistemas educativos "las cuales contribuyen a una mayor difusión de proyectos que de otro modo apenas saldrían del centro escolar y sin duda la comunicación a través de distintos sistemas de difusión son indispensables para

---

<sup>136</sup> Fernández, Martín (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España. Pág. 257

<sup>137</sup> *Ibidem*, Pág. 256-257

poner al servicio de la comunidad profesional las nuevas prácticas ejercidas en la escuela así mismo contribuye en la actualización de los componentes educativos tanto para el docente como para el estudiante, se concluye que una adecuada gestión de los recursos para la implementación de las nuevas TIC acorde a las necesidades del contexto escolar, son condiciones básicas para lograr desarrollar alumnos competentes, acortando así la brecha digital en las que están inmersas”<sup>138</sup>

Las tecnologías de la información y de la comunicación, consta de equipos de programas informáticos y medios de comunicación para reunir, almacenar, procesar, transmitir y presentar información en cualquier formato es decir voz, datos, textos e imágenes. En cuanto a la importancia de las TIC en el mundo administrativo, se puede decir que sirve como medio de expansión de los negocios a nivel internacional porque reduce la distancia entre los mercados, especialmente en intercambio de información.

Beneficios de las TIC en el campo administrativo: reducción de costos y mejoramiento de la eficiencia de las operaciones, reemplaza procesos manuales que consumen tiempo y reduciendo la necesidad de movilizarse para realizar trámites o buscar información, facilita a las personas tener comunicación, las instituciones que usan las TIC se han beneficiado de su implementación de diferentes maneras, tanto en lo que respecta al incremento de su eficiencia y productividad, como en la calidad y por tanto en el aumento de la competitividad e imagen institucional con proyección a la comunidad educativa

## ***b. 2 Gestión de Recursos financieros***

El tercer apartado que Aguerro<sup>139</sup> (2002) puntea en cuanto a las bases para la implementación de un plan estratégico de innovación es el correspondiente a *los recursos materiales-financieros*. Estos comprenden el flujo financiero requerido para apoyar la innovación, las instalaciones físicas (el edificio y su equipamiento) y los demás materiales sustantivos o de apoyo. Este apartado trata sobre uno de los puntos más delicados e importantes que puede significar puntos positivos o negativos en la administración de una institución educativa.

---

<sup>138</sup> Fernández Díaz, la innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas, facultad de educación, 2005, pág. 82

<sup>139</sup> Aguerro, Inés (2002). *Como piensan las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers Editores. Pág. 90.

Si bien hace un tiempo quienes se dedicaban a educación generalmente no tenían inclinaciones pragmáticas propias del manejo de los recursos materiales, esto está cambiando rápidamente. Lo que quizá no cambia todavía es que la mayoría de las innovaciones asumen que los recursos materiales deben aparecer por el mero hecho de que lo que se quiere realizar es bueno. Resumiendo, se puede decir que la etapa de implementación de la innovación es la etapa de las viabilidades. “El campo de lo posible es justamente donde se juntan los tres "haceres": querer hacer, saber hacer y poder hacer” (Aguerrondo, 2002)<sup>140</sup>

Lo anterior dicta que aquí es donde se resume la implementación del eficiente funcionamiento de la institución educativa y proyectos de la misma, pues sin recursos económicos, cualquier dimensión resulta imposible llevar a cabo planes realistas. Al analizar los recursos financieros Fernández (2001)<sup>141</sup> manifiesta que hay que realizar tres cosas constantemente:

Estrategias financieras que apoyen la calidad Total, revisar y perfeccionar prácticas y estrategias financieras, gestionar el perfeccionamiento de parámetros financieros

### ***b. 3 Gestión de Recursos humanos***

La innovación es socialmente construida, este factor interno es entendido como “el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo”<sup>142</sup> (Gómez-Llera, 1998).

La administración de Recursos Humanos, como se conoce esta área tiene la misión de encargarse de desarrollar y administrar las políticas, programas, procedimientos que provea una estructura organizativa eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo de todos los trabajadores.

En la actualidad las personas hablan de capital humano, talento humano y recursos humanos un breve vistazo a este cambio para tocar este apartado:

---

<sup>140</sup> Aguerrondo, Inés (2002). *Como piensan las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers Editores, Pág. 91.

<sup>141</sup> Fernández, Martín (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España. Pág. 256

<sup>142</sup> Gómez-Llera, G. (1998). *Dirigir es educar*. Madrid, España: McGraw-Hill. Pág. 48

1. **CAPITAL HUMANO:** “la Teoría del Capital Humano, concepción nueva del insumo trabajo, ha sido desarrollada principalmente por Gary Stanley Becker en el libro Capital Human publicado en 1964. En esencia, la idea básica es considerar a la educación y la formación como inversiones que realizan individuos racionales, con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos. La Teoría del Capital Humano, haciendo uso de micro fundamentos, considera que el agente económico (individuo) en el momento que toma la decisión de invertir o no en su educación (seguir estudiando o no) arbitra, entre los beneficios que obtendrá en el futuro si sigue formándose y los costos de la inversión (por ejemplo, el costo de oportunidad -salario que deja de percibir por estar estudiando- y los costos directos -gastos de estudios)”<sup>143</sup>.

Seguirá estudiando si el valor actualizado neto de los costos y de las ventajas es positivo. En efecto, como se puede apreciar la Teoría del Capital Humano considera que el agente económico tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo.

2. **TALENTO HUMANO:** Chiavenetto, Adalberto (2009) sostiene que el talento humano: es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Entre los factores organizativos el talento humano corresponde a la utilización de personas como recursos para lograr objetivos organizacionales, proporciona la energía creativa de la organización, la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, es importante que la persona encargada de la administración y gestión del talento humano influya en la relación de la organización

Las Organizaciones desarrollan actividades coordinadas por dos o más personas, capaces de comunicarse, trabajar en equipos y buscar objetivos comunes. “La Gestión de Talento Humano debe buscar: menor dependencia de las órdenes, mandatos y jerarquías. Participación activa de su recurso humano. Compromiso del

---

<sup>143</sup> Citado de: <http://es.scribd.com/doc/17419558/TEORIA-DEL-CAPITAL-HUMANO>

Recurso Humano con los objetivos organizacionales. Mayor información es mayor y mejor comunicación. Vinculación del salario con la productividad económica”<sup>144</sup>

En vista de la Globalización, debe prepararse para enfrentarla, capacitar a su recurso humano. Incorporar nuevas tecnologías. Insertarse en los cambios y en la innovación. Valorar el conocimiento.

Además el conjunto humano sirve no solo para apoyar los planes planteados en este proceso sino para dar nuevas ideas. Ortín & Sánchez (2006) definen que “Las personas dentro de la organización utilizan el conocimiento acumulado y la información que tienen en el momento dado por su entorno para actuar<sup>145</sup>. De la misma forma Poblete (1995) las denomina “retro alimentadoras<sup>146</sup>”. Ortín & Sánchez afirman que el papel del administrativo en el área de recursos humanos se divide en dos ramas principales<sup>147</sup>:

- Contratar: en este punto delega responsabilidades y especifica la manera de utilizar los recursos existentes por cada persona. Aunque en muchas instituciones el directivo no es incluido en esta área, recae bajo su cuenta delegar responsabilidades.
- Motivar: una vez decidida la asignación de responsabilidades es necesario dotar de los incentivos adecuados para que actúen de acuerdo a las responsabilidades asignadas y a los objetivos de la empresa.

Siguiendo la línea de la teoría de sistemas, Ortín y Sánchez también clasifican la gestión de recursos humanos, pero lo hacen en tres etapas, dividiendo el apartado de motivación antes mencionado en dos, para ser más específico y operativo<sup>148</sup>: selección, ubicación, formación.

Con esta división se pretende extender las funciones del administrativo que van más allá de la selección del personal y delegar responsabilidades, se centran también en la exigencia de capacitar constantemente al personal cuando la innovación ya está establecida y no sólo al inicio de esta.

---

<sup>144</sup> Citado de <http://es.slideshare.net/josegregoriofigue/teora-organizacional-gestion-del-talento humano>

<sup>145</sup> Ortín, Ángel & Sánchez, Lluís (2006). El factor humano en la innovación: Dilemas organizativos para los departamentos de I+D. Centro de Economía Industrial.

<sup>146</sup> Poblete, Berta (1995). *Gestión de recursos humanos en el centro escolar*. Buenos Aires: Magisterio Río de Plata.

<sup>147</sup> *Ibíd.* Pág. 15-16

<sup>148</sup> *Ídem*

<sup>148</sup> *Ibíd.* Pág. 16-17

Dándole seguimiento al interés que pone Aguerrondo (2002) al hablar de innovación y las bases que “preparan el terreno” para que esta se dé, se puede afirmar con la aclaración de Ruiz (1998) que no solo se debe preparar físicamente a la institución, también es de primordial interés hacerlo psicológicamente con el personal. Ruiz<sup>149</sup> (1998) lo respalda al decir que “una variable básica para innovar son los recursos humanos, es decir el potencial humano con que actualmente cuenta el centro escolar es la primera consideración para cualquier proceso de cambio y/o mejora para la innovación educativa. Y qué mejor presencia que la testimonial en la sociedad para innovar en el entorno. Para que esto suceda hay que analizar el comportamiento de los individuos de la organización y luego orientarlo a la planeación de estrategias eficientes”<sup>150</sup>

Según la Teoría del Comportamiento Organizacional<sup>151</sup> (citada por Robbins) “Las metas personales que son llevadas a la organización se pueden clasificar en económicas, sociales y psicológicas y cualquier cambio que presuponga un peligro a alguna de estas afecta al individuo y hasta puede afectar su funcionabilidad y resistencia a la innovación”

Además, las instituciones educativas son organizaciones humanas en las cuales se relacionan los siguientes elementos: docentes, alumnos, empleados, administrativos y familia. Por ende el accionar de un proyecto se ve afectado por estos factores internos. Es en este punto que al conocer el comportamiento organizacional de mi personal donde el liderazgo del administrador entra en acción. Ante esto Aguerrondo (2002) menciona que “La importancia mayor recae en quienes están en contacto con los alumnos y los que dirigen las instituciones escolares donde se aplica la experiencia, o sea, por así decirlo, los que están en la trincheras. Es tradicional en este campo suponer que estos recursos humanos no se hallan preparados para

---

<sup>149</sup> Ruiz, José (1998). Cómo mejorar la institución educativa: Evaluación de la innovación y del cambio. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

<sup>150</sup> ídem.

<sup>151</sup> Robbins, Stephen (s.f.). Comportamiento organizacional. Recuperado el día 20 de noviembre de 2013, de <http://books.google.com/sv/books?hl=es&lr=&id=OWBoki2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=teor%C3%ADa+del+comportamiento+organizacional&ots=Ylbecns42e&sig=gc6vjOuj5loGsmtaxwspSCYg44#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20del%20comportamiento%20organizacional&f=false>

enfrentar una innovación y que, debido a ello, requieren de alguna estrategia de capacitación o perfeccionamiento”<sup>152</sup>

Finalmente es conveniente conocer los problemas más recurrentes, que se dan en la dimensión personal de la administración de recursos humanos, para evitarlos

Otra dimensión que es importante citar es **La dimensión personal**: es nuclear en toda innovación. Sin las personas no hay procesos ni resultados. Los problemas humanos que más se repiten dentro de una organización formal en proceso de innovación son (Ruíz, 1998)<sup>153</sup>:

1. Integración: consiste en el cuestionamiento del administrativo sobre cómo hacer compatibles las necesidades individuales con las metas de la dirección.
2. Influencia Social: el problema se basa en la distribución del poder, de sus fuentes y de la autoridad.
3. Colaboración: está orientado a la administración y resolución de conflictos.
4. Adaptación: hace alusión al problema de responder apropiadamente a los cambios inducidos por la organización o su entorno, se acostumbró a un entorno predecible y cuando este supone una innovación el miedo puede surgir y crear resistencias.
5. Revitalización: apunta al problema del crecimiento y decadencia de las organizaciones, los cambios hacen imperativa una revitalización constante.

Este modelo desarrollado por Beer y colaboradores para evaluar los recursos humanos establece cuatro « CES » de gran importancia<sup>154</sup>: **compromiso**: un alto grado de compromiso quiere decir que los empleados estarán motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la dirección respecto a los cambios y las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos de competencia, etc. **competencia**: alto grado de competencia quiere decir que los empleados de la empresa tendrán la versatilidad de habilidades y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario. **Congruencia**: Alto grado de congruencia quiere decir que la empresa ha conformado sistemas de flujo de recursos humanos, educación, trabajo y compensaciones para

---

<sup>152</sup> Aguerrondo, Inés (2002). *Como piensan las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers Editores pág. 87

<sup>153</sup> Ruíz, José (1998). *Cómo mejorar la institución educativa: Evaluación de la innovación y del cambio*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio. Pág. 153

<sup>154</sup> CITADO DE: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8198-modelo-de-las-4-c-para-evaluar-la-gestion-de-rrhh.html>

que exista una mayor coincidencia de intereses entre la dirección, los trabajadores y sus familias. Costos eficaces: eficacia de los costos quiere decir que los costos de recursos humanos de la organización se han mantenido iguales o inferiores.

### **c) LA PROYECCIÓN INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La proyección institucional es como se ve reflejada ante la comunidad educativa, de ahí nace la pregunta ¿se están haciendo bien las cosas? Las instituciones visionaras que se proyectan a estar a la vanguardia de la calidad, invierten más resueltamente en aspectos como conocimientos técnicos, nuevas tecnologías, nuevos métodos gerenciales e innovaciones. Por lo tanto se analiza desde el punto de vista del constante aprendizaje.

Al buscar definiciones sobre el “desarrollo profesional” y la inclusión del aprendizaje continuo se encuentra que están intrínsecamente ligados, así lo plantea Ruiz (1998)<sup>155</sup> "al decir que el aprendizaje es una consideración importante porque pone de manifiesto que es el propio centro educativo el que ha de estar sujeto a cambio. Se ha de pensar en cambio escolar como un proceso de capacitación constante no solo para las personas que trabajan en la institución sino también del centro educativo como tal”

En este proceso incluye no solo la gestión de cambio, sino de manera integral desde antes y después de este. Por esto Ruíz (1998)<sup>156</sup> usa dos definiciones claves:

1. Formación inicial: debe contribuir a que los profesionales se formen como personas, lleguen a comprender su responsabilidad en el desarrollo de la escuela y adquieran una actitud reflexiva ante la enseñanza.
2. Formación permanente: podría traducirse como un continuo perfeccionamiento del personal. Es necesario que la formación esté conectada con los continuos procesos de cambio, innovación y desarrollo curricular que se producen en la escuela.

Desde el momento de la gestación, como lo denomina Aguerro (2002), hasta el de los efectos finales el aprendizaje debe ser continuo. El ser humano normalmente tiene miedo al cambio, pero si este se presenta como una ventana de oportunidades

---

<sup>155</sup> Ruíz, José (1998). *Cómo mejorar la institución educativa: Evaluación de la innovación y del cambio*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

<sup>156</sup> *Ibíd*em pág. 54-55

tiene que eliminar resistencias de parte de los involucrados. El aprendizaje al igual que el miedo entran en tensión frente al proceso de innovación, pero el primero debe sobresalir. Pese a los contratiempos que se presenten, el administrativo debe gestionar el proceso de tal manera que ante él mismo y los demás participantes aprendan de cada etapa.

Así mismo la proyección institucional va enlazada en la comunicación efectiva, la manera en la que se efectúa dicha comunicación en la comunidad educativa.

Para Fernández Martín (2001) “Toda institución al igual que todo país, tiene una cultura propia que la distingue de las demás... es esencialmente la prioridad implícita o explícita que la institución da a diferentes valores”<sup>157</sup>.

La cultura institucional es una declaración escrita de quien es, que se quiere y que se desea, es una metodología de comunicación externa con la comunidad y representan el significado de la institución educativa, los valores “son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y relación con empleados, alumnos, familiares, accionistas y proveedores, Fernández Martín (2001)”<sup>158</sup>

La misión y visión es la parte más pública y visible de un plan estratégico: alumnos, servicios, tecnología, preocupación por el futuro de la institución educativa, filosofía, concepto que internaliza el ser de la institución, preocupación por la imagen pública, qué tiene de especial lo que hacemos.

Aún hay instituciones educativas que poseen himnos que los determinan ante la proyección institucional en la misma comunidad educativa, el color de uniforme, la ubicación, página web, eventos no curriculares, entre otros. Aunque los canales de comunicación deben servir también a los establecimientos para mostrar el valor agregado de la institución, que en la actualidad descansa primordialmente en la calidad de la enseñanza, en la prestación de los servicios vinculados con la infraestructura, en el acceso a materiales pedagógicos y a las nuevas tecnologías al servicio del aprendizaje, y en la atención a los alumnos y a sus padres. Con el aporte de la comunicación institucional se pueden elaborar e Implementar acciones

---

<sup>157</sup> Fernández, Martín (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España. Pág.3

<sup>158</sup> *Ibidem*, Pág. 7

tendientes a evidenciar y difundir los rasgos diferenciadores que posee cada institución.

#### **d) LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS INSTITUCIONALES Y EL FUNCIONAMIENTO EFICAZ EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

En el apartado anterior se retoma el tema de gestión de recursos humanos y financieros los cuales son la esencia de los proyectos en una institución educativa.

***"Un proyecto es ante todo, lo que queremos que se encarne en nosotros, es un estilo de vida al que aspiramos" Colihue. 1997***

Se encuentra relacionada y categorizada de manera paralela la administración de recursos con la innovación. Esto se da porque para sentar las bases para un proyecto que tiene como eje principal la innovación se tiene que tener una cuenta realista sobre lo que se tiene y piensa hacer con ellos y así determinar por donde se guiará el proyecto y de qué manera se puede innovar en ciertas áreas, enfocados en la proyección institucional y efectuarlos de manera eficiente.

Los modelos de gestión educativa están más vinculados a procesos de cambio en el corto y en el largo plazo, les exige a los gestores educativos desarrollar o ampliar su capacidad de monitoreo, perspectiva y prospectiva, de extender su capacidad estratégica, así como puntualizar las acciones de liderazgo. Dicho de otra manera, la gestión educativa compromete a los gestores a ampliar sus competencias profesionales para originar proyectos de intervención para alcanzar una mayor proyección educativa en su jurisdicción.

Se recalca la necesidad de que uno de los pilares bases para un proyecto de innovación debe cumplir su función: prever, sostener. Si se hace de una manera correcta los cambios ante los que se enfrenta no harán que la institución peligre sino que reafirme su posición y sea calificada como estable a pesar del contexto. Lo que da una ventaja competitiva.

Un proyecto de innovación es aquel plan que te permite recrear una situación, mejorar algún hecho o proceso introduciendo un componente creativo en su diseño, desarrollo y evaluación, Un proyecto es esencialmente un conjunto de actividades

interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado. Es importante tomar en consideración realizar planes/ proyectos de manera estratégica:

A. **La planeación estratégica:** Fernández Martín (2001) define la planeación estratégica como “sistema abierto que sirve para guiar a una institución a lo largo del tiempo en un entorno cambiante. Supone una conducta proactiva de resolución de problemas para encontrar una posición competitiva favorable”<sup>159</sup>. El firme compromiso y la ampliación de la dirección es indispensable para impulsar e implantar la planificación estratégica.

Según Poblete (1995) brinda la siguiente definición “estrategias: implican la planificación de actividades tendientes al logro de los objetivos, se considera los medios más viables, a partir de las alternativas de acción presentadas como posibles en un diagnóstico”<sup>160</sup>. Para que las estrategias se lleven a cabo deben tenerse presentes (y redactarlas también) los siguientes aspectos señalados por Poblete (1995)<sup>161</sup>, aunque sean cosas que para muchos resulten obvias, tenerlas, redactadas y anunciarlas como oficiales forman parte de cada planeación con éxito a nivel de organizaciones en el mundo, realizando la labor de darle fortalecimiento institucional:

- Políticas: son los enunciados de los planes que decidieron en las estrategias mediante una consciente toma de decisiones del personal involucrado.
- Procedimientos: guías de acción operativa a nivel de detalle.
- Reglas: son las más conocidas cuando se habla de planes, consiste en la determinación de acciones concretas que deben o no efectuarse en los procedimientos.
- Programas: darle nombre a los planes que se han acordado y enunciarlos, desarrollarlos permiten tener una visión más clara de lo que se tiene y lo que se quiere.

---

<sup>159</sup> Fernández, Martín (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España. Pág. xxvii

<sup>160</sup> Poblete, Berta (1995). *Gestión de recursos humanos en el centro escolar*. Buenos Aires: Magisterio Río de Plata. Pág. 14

<sup>161</sup> ibídem. Pág. 14-15

- Presupuesto: constituye un punto esencial, orientado a la utilización de los recursos anteriormente descritos, en especial los financieros en términos de acciones programadas a futuro.

Para un administrativo que quiera innovar en la organización una planeación estratégica está situada en el primer conjunto de actividades a realizar. En primer lugar debe realizar un diagnóstico donde se analice la situación pasada y presente de la organización. Algunas veces es llamada auditoría pero se refiere como diagnóstico por su significado más práctico en esta investigación.

La finalidad principal del diagnóstico es obtener la información necesaria para realizar un análisis. De existir algún tipo de fallas o problemas, el diagnóstico será utilizado posteriormente para el planeamiento de una estrategia que facilite la inclusión de la innovación en las prácticas educativas. En palabras de Poblete (1995) “Al planificar es fundamental contar con la más completa y válida información sobre la organización y su entorno para lo que permanentemente, se deberán efectuar estudios diagnósticos.”<sup>162</sup>

El diagnóstico puede ser realizado por profesionales en la investigación, o por los docentes en su desarrollo profesional en la organización, incluso el directivo puede ponerle la labor de realizarlo. Para Fernández (2001) hay diferentes técnicas dentro de la metodología cualitativa que funcionan: “observación participante y no participante, grupos focales, entrevistas estandarizadas y personalizadas, encuestas y documentación”<sup>163</sup>. El nivel de participación de las partes involucradas es importante y se toman a consideración todos los aspectos desde diferentes puntos de vistas “anticipa, verifica, valora y proyecta el desarrollo de procesos de planificación estratégica y operativa, de organización y control. Integra a la organización educativa a ser una organización que aprende desarrollando una visión estratégica para lograrlos, una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una

---

<sup>162</sup> Poblete, Berta (1995). *Gestión de recursos humanos en el centro escolar*. Buenos Aires: Magisterio Río de Plata. Pág. 12

<sup>163</sup> Fernández, Martín (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos” (Correa, 2009)<sup>164</sup>.

B. **Evaluación:** teniendo claro los aspectos de una planeación estratégica es importante una evaluación dirigida por medio de la gestión administrativa para fortalecer los proyectos institucionales, así lo plantea González (2003) “la evaluación de la institución debería de dar como resultado una descripción completa y conjunto de juicios de valor referentes a los diversos aspectos de su calidad”<sup>165</sup>

La evaluación de las instituciones educativas debe estar integrada en el proceso administrativo y convertirse en un instrumento de acción pedagógica que permite por un lado adaptar la actuación educativo docente a las características individuales de los alumnos a lo largo de su proceso de aprendizaje; y, por otro, comprobar y determinar si han conseguido las finalidades de las planeaciones estratégicas propuestas que permiten determinar el funcionamiento de la institución, González (2003) recomienda que “no se olvide que la evaluación consiste en recoger y analizar sistemáticamente información a través de las técnicas de investigación ... deberá contar con otros miembros del centro y comunidad educativa, una amplia y efectiva participación refuerza condiciones de mediación, negociación e impulso que, contribuyen a evitar un uso conservador o restringido de la evaluación”<sup>166</sup> que puede desarrollarse interna y externamente en la institución, cuando se habla de evaluación externa se vincula a las supervisiones, en la mayoría de casos.

Así mismo la supervisión está ligada a la evaluación y según Jiménez Eguizabal y Lázaro Martínez (1986:63), «se desglosa de súper (sobre, desde arriba, lugar de preeminencia) y de visar (que coincide con inspeccionar en su sinonimia de reconocer, examinar), y que procede del verbo viso (mirar atentamente, examinar, contemplar) y de visus (percepción exterior)».

La supervisión es un servicio que verifica la función de las administraciones, por lo tanto, es necesario tener en claro que siempre habrá necesidad de verificar los quehaceres didácticos, pedagógicos y que engloban la administración escolar, para

---

<sup>164</sup> Correa de Urrea, otros, La visión sistémica: un referente para la gestión educativa, fundación universitaria Luis Amigo, Colombia, 2009

<sup>165</sup> González María Teresa, organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos, PEARSON EDUCACION, S.A , Madrid 2003, pág., 266

<sup>166</sup> Ibídem, pág., 270

la identificación por medio de indicadores de fallas que deben ser solventadas para mantener el proceso educativo estable.

“Las organizaciones mejoran porque crean y nutren consenso sobre qué cosas vale la pena alcanzar y ponen en marcha los procesos internos mediante los cuales los individuos aprenden progresivamente a hacer lo necesario para alcanzar todo aquello que vale la pena” (Elmore, 2000)<sup>167</sup>

La supervisión debe enfocarse en la producción de mejorar detectar fallas ayudando y siendo el supervisor quien oriente las decisiones de mejora por medio del diálogo.

“El asesoramiento de colaboración es un proceso interactivo que permite a grupos de sujetos con diversos grados de conocimiento generar soluciones creativas para la resolución de problemas definidos mutuamente” (West e Idol, 1987)<sup>168</sup> es importante tomar en cuenta en la supervisión a los actores del proceso educativo enfocados en fortalecer a la institución misma.

C. **Pautas de actuación:** la planificación del trabajo de la supervisión y el trabajo en equipo. La primera de las pautas de actuación propias de la supervisión hace referencia a:

- La planificación del trabajo; si, por lo general, cualquier actividad administrativa no puede dejarse a la improvisación, con muchos más motivos hay que tenerlo en cuenta en relación con el trabajo de la supervisión.

Se entiende por planificación un proceso en el que se da prioridad a determinados problemas y necesidades, por considerar que éstos son importantes y exigen la atención inmediata; un proceso en el que se precisan objetivos importantes y coherentes que van a marcar el sentido y la orientación de todas las actuaciones; un proceso que selecciona las acciones y los recursos necesarios para llegar a dichos objetivos y que, por último, establece procedimientos para comprobar el cumplimiento de los objetivos, sugiriendo propuestas de mejora para otras actuaciones semejantes.

---

<sup>167</sup> <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf>

<sup>168</sup> Ídem

- Cosas urgentes y poco urgentes: otro error frecuente en el trabajo de la supervisión es confundir lo que es urgente con lo que es importante, y abandonar las tareas importantes para dedicarse a aquellas actividades urgentes que hay que realizar antes de una determinada fecha; esto supone, en muchas ocasiones, dejar de hacer tareas fundamentales para dedicarse a otras muy secundarias, bajo la justificación de su urgencia por haber sido encomendadas por una determinada autoridad.
- El trabajo en equipo: debe plantearse, en primer lugar, en relación con los propios compañeros supervisores; varias personas ven las cosas de manera más exhaustiva que una sola; la discusión que puede surgir en el interior del equipo garantiza mayor profundidad en el análisis, así como la propuesta de alternativas y decisiones más y mejor argumentadas y razonadas.

Finalmente es sumamente funcional operar bajo estándares que sean flexibles, lo suficiente para evaluación y retroalimentación de las planificaciones estratégicas de acuerdo a las condiciones tanto externas como internas.

**Proyecto Educativo Institucional**, en El Salvador, con el propósito de hacer un esfuerzo orientado a fortalecer el protagonismo de los centros educativos por medio de la implementación del PEI (**Proyecto Educativo Institucional**), desde el año 2000. Tiempo en el cual es una herramienta importante para fortalecer la participación de los actores de la educación, en función de lograr los mejores aprendizajes de los estudiantes, inicia un nuevo proceso de planeación y de establecimiento de políticas y metas educativas prioritarias para los próximos años que permitan obtener resultados importantes en la educación.

Asimismo el Plan Escolar Anual es el que permite poner en práctica el PEI. Contiene objetivos específicos y actividades para un año, los tiempos y las personas que las realizarán, así como los recursos necesarios. A través del PEA se logran los compromisos de la institución en el año, permite unificar esfuerzos para dar respuestas a las necesidades de los estudiantes.<sup>169</sup>

---

<sup>169</sup> Ibidem. Pág. 9

La organización del centro educativo para la elaboración del PEI y PEA es la que establece la normativa:

- a) "Si tiene de uno a tres docentes, el organismo de administración escolar coordina el proceso. La Asociación Comunal para la Educación (ACE) debe incluir al director.
- b) Si tiene cuatro docentes o más, el equipo de gestión coordina el proceso.
- c) El organismo de la administración escolar o el equipo de gestión, deben reflexionar sobre la conveniencia de ampliarse con otros miembros de la comunidad educativa."<sup>170</sup>

El diseño organizativo, que articula, según una concepción específica, la organización centro escolar. Relativo a las previsiones de corto plazo, integra tres instrumentos básicos: el plan anual de centro, que sirve para dirigir y gestionar anualmente el funcionamiento de la institución escolar; el presupuesto, que ofrece el soporte financiero al plan anual de centro, la memoria, o informe anual de gestión, que recoge los resultados alcanzados con la aplicación del plan anual (eficacia del centro) y el rendimiento conseguido de la utilización de los recursos financieros, humanos, técnicos, etc. Movilizados (eficiencia del centro)

**Instrumentos curriculares:** el currículo, según Garín (2009) los elementos básicos son los siguientes:

- Los objetivos,
- Los contenidos, su organización (globalización, interdisciplinariedad, disciplinariedad) y secuenciación,
- Las bases metodológicas,
- Las soluciones en materia de organización de los espacios y del tiempo,
- Los recursos didácticos,
- Los criterios de evaluación.<sup>171</sup>

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de gestión encaminado a favorecer las condiciones que los estudiantes necesitan para lograr mejores aprendizajes. Es una herramienta de planificación a 5 años, que ayuda a la comunidad educativa a integrar todas las acciones del centro educativo hacia la

---

<sup>170</sup> Ibídem. Pág. 10

<sup>171</sup> Gairín J., R. M. y otros (2009) Autonomía institucional de los centros educativos Editor Universidad de Deusto. España. Pág. 345

mejora de los aprendizajes de los alumnos, así mismo hacia el establecimiento del funcionamiento institucional y motiva a fortalecer la proyección de la institución.

La finalidad del Proyecto Educativo Institucional, es transformar y mejorar la calidad de la educación a través de procesos pedagógicos y de gestión eficiente, eficaz y acercar a la comunidad educativa para encontrar paz, seguridad y una actitud de tolerancia, comprensión y amor hacia el prójimo. La elaboración de este documento orienta la toma de decisiones, la optimización de recursos, la implementación de programas y proyectos que benefician la comunidad educativa, definir la personalidad e identidad propia del centro escolar, generar un clima organizacional favorable, dinamizar y motivar a toda la comunidad educativa para la unión de esfuerzos en el alcance de metas y objetivos educativos.

Con la identificación y apuesta en común de la visión, misión e ideario del centro escolar, se establece un camino a seguir en los esfuerzos administrativos y organizativos, en la propuesta pedagógica y el clima institucional.

Según el nuevo manual para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional consta de los siguientes componentes:<sup>172</sup>

- **Visión:** es lo que el centro escolar desea lograr a largo plazo (cinco años), permite que el centro educativo se convierta en el centro escolar que se quiere.
- **Misión:** orienta el rumbo de la institución, ayuda a que la comunidad se esfuerce por lograr los objetivos institucionales
- **Ideario:** comprenden los valores y comportamientos que se practican para hacer realidad la visión y la misión del centro educativo, a fin de generar un clima favorable para el logro de los aprendizajes.
- **Diagnóstico:** es la identificación de la situación real y el entorno del centro escolar, permite conocer los problemas que afectan el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

---

<sup>172</sup> Citado de: [http://www.mined.gob.sv/downloads/Gestion%20Escolar%20Efectiva/libro\\_pei\\_pea\\_0\\_.pdf](http://www.mined.gob.sv/downloads/Gestion%20Escolar%20Efectiva/libro_pei_pea_0_.pdf)

- **Proyecto Curricular de Centro:** contiene los acuerdos que los docentes toman para realizar las adecuaciones al currículo de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, es práctico, concreto y claro.
- **El Proyecto Curricular de Centro:** es la propuesta pedagógica para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en la institución.

*Proyecto Curricular de Centro (PCC);* es el conjunto de decisiones pedagógicas que desarrollan los contenidos, la acción didáctica y las actuaciones organizativas del PEI, contextualizado y diversificado a partir de la evaluación diagnóstica. Por tanto, concreta la intencionalidad pedagógica y garantiza la autonomía académica de la Institución Educativa; es un instrumento por el cual los docentes hacen uso de la autonomía pedagógica, de modo que ellos mismos autorregulan su desempeño profesional en la Institución Educativa.

Características. El currículo orienta la acción educativa, encamina la selección de contenidos pertinentes para el desarrollo de las actividades, compromete la acción de todos cuantos conforman la institución, regula la organización del tiempo y el empleo de los materiales y ambientes adecuados.

Formulación. Se refiere a: ¿Qué aprender/enseñar?, ¿Cómo aprender/enseñar? ¿Cuándo aprender/enseñar?, ¿Qué, cómo y cuándo evaluar lo aprendido?

La propuesta toma como base los documentos elaborados por el MINED, que están orientando las acciones pedagógicas en las instituciones educativas: El Currículo al Servicio del Aprendizaje, que aborda los cambios en el Currículo Nacional con el enfoque del aprendizaje por competencias; La Evaluación al Servicio del aprendizaje que presenta los cambios en el manual de evaluación y el documento de la estrategia ¿Qué Ruta Tomamos?, cuya finalidad es el mejoramiento del funcionamiento institucional desde la revisión de los indicadores, la evaluación interna y la asistencia técnica pedagógica.

- **Proyecto de Gestión:** es una parte del PEI, donde se organizan los recursos del centro educativo para lograr los objetivos generales, asimismo contemplan los acuerdos que apoyan la realización de lo planteado en el PCC, normas, procesos administrativos, organizativos y financieros.

- **Proyectos Complementarios:** son los que se realizan a corto plazo, y su intencionalidad se centra en dar respuestas a los problemas concretos del centro educativo.<sup>173</sup>

Lo importante de los proyectos es tomar en cuenta que: es un proceso en tanto requiere decisiones que no se dan en forma acabada, no son pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto, se toma en consideración que la institución tiene su propia dinámica y la realidad y el entorno se ajustan a la misma, Hablar de un proceso es reconocer que hay un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianeidad de la vida institucional.

“Las experiencias innovadoras, en tanto intentos de transformación, deben producir desajustes de la situación existente para reacomodar de otra forma las cosas. Si un cambio no produce desajustes (que normalmente se expresan como conflictos) no se trata de una innovación. Debido a que son esperables, estos desajustes deben preverse, pero para poder hacerlo se necesita un mínimo de tiempo entre la elaboración del proyecto innovador y la realización en casos de innovaciones estudiados enseñan que la improvisación, en una propuesta innovadora los costos son considerados elevados. Entre la detección y el análisis de los problemas y su realización, debe mediar un proceso de planificación en el cual se establezcan los cursos de acción que se llevarán a cabo, pero también se prevean los posibles desajustes que la propuesta va, necesariamente a generar.<sup>174</sup>” (Aguerrondo, 2002).

Se recalca la necesidad de que uno de los pilares bases para un proyecto de innovación debe cumplir su función: prever, sostener. Si se hace de una manera correcta los cambios ante los que se enfrentan cada día y a los que se acostumbran no harán que la institución peligre sino que reafirme su posición y sea calificada como estable a pesar del contexto. Lo que da una ventaja competitiva. Por lo tanto, Es importante tomar en cuenta la gestión del director en el proyecto educativo institucional

---

<sup>173</sup> [http://www.mined.gob.sv/downloads/Gestion%20Escolar%20Efectiva/libro\\_pei\\_pea\\_0\\_.pdf](http://www.mined.gob.sv/downloads/Gestion%20Escolar%20Efectiva/libro_pei_pea_0_.pdf)

<sup>174</sup> Aguerrondo, Inés (2002). *Como piensan las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers Editores pág. 77

#### ***d. 1 La gestión del director en los aspectos pedagógicos y curriculares***

Las habilidades y conocimientos necesarios para que la gestión del director sea enfocada en el cambio debe enmarcarse principalmente en la definición de propósitos y la inducción de los demás hacia la estructura curricular de la mismas y los proyectos educativos a implementarse durante su tiempo de gestión, enfocados en los aspectos disciplinarios que debe tener la misma institución si la población educativa esta disciplinada será más fácil la labor de enmarcar objetivos y hacer que la gente se involucre en los mismos.

**Aspectos curriculares de la gestión administrativa del director:** citando a González (2003) establece que “el centro escolar considerado como organización constituye un contexto clave para el desarrollo del curriculum, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente que realizan profesores y profesoras.. Son dichos procesos los que constituyen el núcleo de las organizaciones escolares: en ese sentido, los aspectos organizativos del centro no se pueden pensar independientemente de la acción curricular y educativa del mismo”<sup>175</sup>. Es importante que las instituciones educativas desde el punto de vista de la gestión administrativa estén bien establecidos desde el marco legal con los requerimientos expresados que permita tener todo en regla ante el Ministerio de Educación y ante la comunidad misma. La educación media esta legislada en el reglamento general de educación media que emite el MINED.<sup>176</sup> Algunos de los artículos que detallan aspectos importantes de la educación media son:

**Art. 1º.**-La educación media debe complementar la educación iniciada en la escuela primaria; facilitar el desarrollo de la personalidad según la vocación... **Art. 2º.**-La educación media se dirige hacia el logro de una personalidad equilibrada e implica; desarrollo social, desarrollo emocional, desarrollo mental, desarrollo físico y manual. **Art. 3º.**-La educación media cumple sus objetivos en torno a los siguientes problemas fundamentales: a) La conservación de la salud b) La vida familiar c) La vida ciudadana d) La eficiencia económica e) La formación ética y estética f) El

---

<sup>175</sup> González María Teresa, organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos, PEARSON EDUCACIÓN, S.A , Madrid 2003, pág. 26

<sup>176</sup> [https://www.mined.gob.sv/jdownloads/Auditoria/Cuestionarios/reglamento\\_general\\_educacion\\_media.pdf](https://www.mined.gob.sv/jdownloads/Auditoria/Cuestionarios/reglamento_general_educacion_media.pdf)

aprovechamiento del tiempo libre y g) La adquisición de los conocimientos, actitudes y técnicas fundamentales para la adecuada realización de las actividades contenidas en los literales anteriores.

En cuanto a la organización de la educación media:

Art. 6º.-La enseñanza media comprende dos ciclos: un primer ciclo general obligatorio y prevocacional que completa la educación primaria; un Segundo ciclo de carácter vocacional o técnico, de especializaciones o de preparación para estudios superiores, el cual puede desarrollarse en uno o más años lectivos, según su finalidad específica.

Estos ciclos pueden ser organizados según demanden los grupos vocacionales, y el tipo de escuela en que han de continuarse los estudios.

La educación media incluye el servicio social estudiantil se mantiene como requisito de graduación. Todos los estudiantes mientras se encuentren estudiando bachillerato, deberían participar en forma individual o grupal, en un proyecto de servicio social. De acuerdo con el reglamento vigente, realizarlo es un requisito de graduación.

Los requisitos para graduarse de educación media son:

- Aprobar todas las asignaturas de su respectivo nivel
- Haber realizado el servicio social estudiantil de acuerdo a las normas establecidas por el **Ministerio de Educación**
- Haber desarrollado las actividades de formación aplicada.
- Haber realizado la **Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES)**
- 

Para el MINED la educación media puede estudiarse en las siguientes modalidades:<sup>177</sup>

---

<sup>177</sup> [http://www.educame.edu.sv/website/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9&Itemid=2](http://www.educame.edu.sv/website/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=2)



Figura 1.5 Esquema de Educación Media

Educación Acelerada: está dirigida a jóvenes y adultos mayores de 15 años, el tiempo de estudio para el Tercer Ciclo (7º, 8º y 9º grado) se realizará en 18 meses continuos y el Bachillerato General (1º y 2º año) será de 12 meses, ambos niveles de lunes a viernes con 8 horas diarias. El tiempo para cada grado es de 8 meses. Esta modalidad trabaja con textos para el alumno/a y guías para el docente.

- Educación Semi presencial: enfocado a jóvenes y adultos que están fuera del sistema educativo o con riesgo de no seguir estudiando, el propósito es brindar estudios en tercer ciclo y bachillerato general mediante tutores que los atenderán durante 10 horas clase los fines de semana, sábado o domingo; el aprendizaje es reforzado con tareas ex aula con el esfuerzo propio de los estudiantes. El tiempo para cursar Tercer Ciclo es de 24 meses continuos y 16 meses para bachillerato General. El tiempo para cursar un grado es de 10 meses. Esta modalidad trabaja con módulos para el alumno/a y guías para el docente.
- Educación Virtual: la población objetivo en primera instancia son jóvenes fuera del sistema, que por diversas razones de tiempo, trabajo, responsabilidades hogareñas, en riesgo educativo, necesidades especiales o privados de su libertad no pueden asistir regularmente al centro educativo. Podrán obtener la certificación de cada grado en 9 meses. El material se colocará en línea para que el estudiante se conecte según el tiempo que disponga. El material será trabajado durante la semana en su lugar de residencia; los estudiantes asumirán compromisos concretos de auto estudio.

- A Distancia Tradicional: atiende a jóvenes y adultos que están fuera del sistema educativo o con riesgo de salir del sistema, el propósito es brindar estudios en tercer ciclo y bachillerato general mediante tutores que los atienden en forma presencial durante de 5 horas clase los días sábados o domingos. Cada grado se obtiene en 12 meses. El aprendizaje es de autoestudio durante 2 años para Tercer Ciclo y 3 años para bachillerato General. El tiempo para cursar un grado es de 10 meses. Esta modalidad trabaja con módulos para el estudiante.<sup>178</sup>
- Nocturna: se trabaja con jóvenes y adultos que están fuera del sistema educativo o con riesgo de no seguir estudiando, el propósito es brindar estudios en tercer ciclo y bachillerato general mediante tutores que los atenderán durante 6 horas nocturnas, el aprendizaje es reforzado con tareas ex aula para que sean resueltas con el esfuerzo propio de los estudiantes. El tiempo para cursar Tercer Ciclo es de 20 meses y 20 meses para bachillerato General. Cada grado se obtiene en 10 meses.
- Examen de Suficiencia: la prueba de suficiencia constituye un beneficio que la Ley otorga a toda persona con autoformación y que desee incorporarse al sistema educativo nacional en los niveles de Educación Básica y Educación Media; de acuerdo al artículo 63 de la Ley General de Educación, establece que toda persona con autoformación tiene derecho a solicitar al Ministerio de Educación las Pruebas de suficiencia que le acredite la incorporación a los diferentes niveles del sistema educativo.

### ***d.2 La gestión de la dirección en el clima organizacional***

Toda institución educativa necesita para su buen funcionamiento, mantener un ambiente donde se respeten las normas que rigen la conducta de cada uno de sus integrantes, saber cómo actúan para preservar los derechos de todos y como favorecer la construcción de las normas. “En la escuela se producen conflictos entre alumnos, entre maestros, entre alumnos y maestros, entre maestros y padres, con las autoridades educativas.”<sup>179</sup>

Los conflictos son parte de la vida institucional, se pueden minimizar pero no eliminar por completo. Estos conflictos generan problemas disciplinarios que afectan la

<sup>178</sup> [http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/El%20Salvador/El\\_Salvador\\_Plan2021\\_educame.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/El%20Salvador/El_Salvador_Plan2021_educame.pdf)

<sup>179</sup>Manual de la educación, Editorial océano página 894

convivencia escolar y como están presentes en todos los niveles o ciclos, debe ser tomada como un problema que afecta todo el sistema disciplinario del colegio.

Es necesaria la disciplina o capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para el bien individual y común, respetando los derechos de los demás y haciendo cumplir los nuestros, pero guiados por una conciencia fundada en valores.

Retomando a González (2003) “El éxito y supervivencia de las organizaciones puede depender también de su capacidad para hacer frente a demandas y exigencias de índole social provenientes del contexto en que están insertas, lo que conseguirán ajustándose a unas reglas imbricadas con dichas demandas y exigencias... las organizaciones son juzgadas por la adecuación de su forma que por sus resultados”<sup>180</sup> para mantener una proyección institucional se deberá mantener una buena imagen institucional y esa proyección hacia los objetivos claros.

En cuanto al clima organizacional es importante recalcar lo que menciona Owens (1976) que “la personalidad es para el individuo lo que el clima organizacional para la organización”<sup>181</sup>. Y para González (2003) Un enfoque claro “la conducta organizacional puede ser contemplada como una función de la interrelación dinámica entre las necesidades del individuo y las de la organización, expresadas estas últimas por sus exigencias con respecto al individuo”<sup>182</sup> Es relevante y según las necesidades la gestión administrativa establezca relaciones directa con el liderazgo, coordinación e innovación.

### ***e) LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL LIDERAZGO, COORDINACIÓN E INNOVACIÓN DEL DIRECTOR Y EQUIPO DOCENTE***

La unidad básica del sistema educativo es la escuela: el espacio donde profesores, directores y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje. En cada plantel los padres de familia y otros miembros de la comunidad se unen en el objetivo común de participar en la formación y educación de los

---

<sup>180</sup> González María Teresa, organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos, PEARSON EDUCACIÓN, S.A , Madrid 2003, pág. 191

<sup>181</sup> Owens, Robert, La escuela como organización: tipos de conducta y practica organizativa, Santillana S.A de ediciones, MADRID 1976, Pág. 246

<sup>182</sup> ibídem, pág., 248

alumnos. Es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa. Asimismo, dentro del nuevo marco de gestión escolar, habrá que poner en práctica fórmulas que aseguren el debido mantenimiento y operación de los recursos de la escuela ante el buen funcionamiento institucional.

Entre los estudios pioneros más importantes sobre administración y gestión de las organizaciones Henry Fayol (1916) abarcó el tema administrativo desde el punto de vista funcional. Para Fayol la función más importante de una institución es la administrativa y esta puede ser aplicada a cualquier ámbito, incluyendo el educativo; haciendo referencia al principio de universalidad de la teoría clásica de la administración.

Según Fayol (1916) “La mejor forma de organización es la que está basada en una división de funciones, que se dividen en sub-funciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos”<sup>183</sup>.

Los procesos básicos a gestionar que se establecen en la teoría funcional o clásica son los siguientes:

- La Planificación: consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- La Organización: es construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- La Dirección: consiste en guiar y orientar al personal.
- La Coordinación: es unir y armonizar todos los actos y los esfuerzos colectivos.
- El Control: consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

“Se ha partido de la idea de que la educación es un sistema complejo, vale decir, un sistema en el cual, dentro de la totalidad o unidad, existe diversidad. Esto es, no todas las escuelas son iguales; dentro de una escuela, no todos los profesores son iguales, no todos los alumnos son iguales, etc. También se conoce que los diferentes elementos que componen el sistema (los subsistemas) no funcionan todos con

---

<sup>183</sup> Fayol, Henry (1916) Administración funcional. Recuperado el día 22 de julio de 2013 de, <http://es.scribd.com/doc/5993466/Administracion-Funcional> pág. 2

idéntico ritmo o velocidad de cambio, y tampoco tienen exactamente el mismo sentido. Por tal razón, debemos construir criterios para determinar la calidad que, aun cuando se puedan aplicar a la totalidad, permitan respetar las diversidades entre sus partes”<sup>184</sup>.

Habrá que partir de mejores sistemas de información internos que den puntual seguimiento al aprovechamiento de los alumnos e identifiquen oportunamente fallas como la reprobación, la deserción y el ausentismo. Ello para encontrar soluciones a cada problema dentro del plantel. En el marco de una normatividad más flexible, que estimule la creatividad en la gestión escolar, será preciso ampliar los márgenes de decisión de los directores, para que, en coordinación con sus respectivos consejos técnicos, revisen a fondo las prácticas que entorpecen la buena marcha de la educación. De igual forma, será necesario impulsar en la propia escuela mecanismos para evaluar los resultados alcanzados y verificar la organización de la misma.

En resumen de lo anterior planteado los tres aspectos de la gestión administrativa de manera separadas para ampliar nuestros conocimientos: liderazgo, innovación educativa y coordinación.

### ***e.1 Liderazgo funcional***

“Cuando el liderazgo se basa en el poder de coerción, de recompensa o legítimo, no proviene del líder, sino del poder que le confiere su posición en la organización. El verdadero liderazgo se deriva del poder de competencia o de referencia, es decir, se basa en el líder, y se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas”<sup>185</sup>. (Chiavenato, 2009a, p.337)

Relevante es la posición de Chiaveto pocas veces las direcciones se ocupan de desarrollar liderazgo dentro de las instituciones y confunden el mando que esta por autoridad, respeto al cargo y ser un líder en la institución.

Por lo anterior “los líderes inician los cambios en la organización” Owens (1976, p. 193) Esta afirmación es un eje conflictivo según Owens (1976) cuando se habla a los administradores de la educación, pues administradores y líderes, teóricamente

---

<sup>184</sup> Aguerrondo, Inés, Xifra Susana; La escuela del futuro I Cómo piensan las escuelas que innovan; Papers Editores, Colección: Educación, Buenos Aires, 2002, pág. 15

<sup>185</sup> Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición*. McGraw-Hill Interamericana

tienen funciones distintas. En primer lugar el administrador cumple con la función estabilizadora y puede verse como un ejecutivo pasivo; por otra parte los líderes inician los cambios. “Aquí se hace hincapié en *cambio* a diferencia del administrador que lo que hace es *mantenimiento*”. Pues ya planteado esto Owens (1976)<sup>186</sup> lanza un reto “Se espera que los directores escolares sean administradores al mismo tiempo que líderes”. Frente a esto se presenta el planteamiento teórico de autores de las ciencias de la educación sobre cómo lograrlo.

Según Poyato (2009) “la gestión centrada en la **corriente funcionalista**<sup>187</sup> comprende tres perspectivas: la burocrática, la idiosincrática y la integradora. La administración *burocrática*, considera a la escuela como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales; la administración *idiosincrática*, es aquella en donde el comportamiento organizacional enfatiza la subjetividad y las relaciones humanas para la satisfacción y actualización personal de los participantes; y finalmente, la administración *integradora*, que propone que la acción integrada del grupo de trabajo facilita la mediación entre las expectativas burocráticas y las motivaciones personales”.

Gestionar, esta palabra en diferentes conceptos estudiados sobre ciencias de la educación es referido típicamente, como llevar a cabo, dirigir, etc. Se requiere un puesto o un equipo de mando. En esta investigación se pondrá énfasis en la administración funcional- integradora como modelo, pues es la que más se acerca al planteamiento teórico del plan de acción de las instituciones salvadoreñas posteriormente a analizar.

Ser líder ya es en sí una característica recurrente que se les pide a los profesionales de la educación pues se trabaja con recurso humano todo el tiempo, más quizás que en cualquier otra área. Los recursos humanos son el factor que muchas veces es el menos facilitador en cuanto a innovaciones, por las resistencias que presentan, pero también puede ser el más facilitador y es el líder que pretende que sea uno legítimo, el administrativo quien logre la segunda situación.

---

<sup>186</sup> Owens, Robert (1976). *La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid: Santillana Ediciones pág. 193

<sup>187</sup> García, Ruth & Falcón, Poyato (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. México: Instituto de Investigación y desarrollo educativo. Pág. 69

Para que un modelo o un plan que apunte a la calidad educativa, y sobre todo a innovar dentro del entorno nacional es necesario un líder que cuente con un perfil integral y que reúna características específicas para determinar el buen funcionamiento institución. Esto requiere que se acople la organización funcional, cada rol o asignación debe respetarse y cumplirse de la manera acordada a menos que la estructura así lo requiera para su funcionamiento.

Al tener que gestionar la forma y el fondo de los proyectos de innovación se considera oportunas las características citadas por Fernández (2001, p.195)<sup>188</sup> sobre los líderes:

- Anticiparse a los retos, aspecto en el que la intuición desempeña un papel fundamental. El personal no siempre es consciente de que es preciso evolucionar.
- Movilizarse rápidamente. En algunos casos la dirección creó un ambiente de crisis, para demostrar que la institución estaba amenazada.
- Comunicar para modificar el comportamiento, después de convencer al equipo directivo, se lanza una campaña de comunicación, puede ser pequeña o grande dependiendo la institución.
- Compartir el poder. Hay que evitar las decisiones concentradas, de lo contrario las personas se acostumbran a ser meros ejecutores.
- Conseguir pequeñas victorias rápidamente, victorias fundamentales para alimentar la moral y reforzar el liderazgo de la dirección.

En su artículo Montes de Oca retoma que “la escuela como organización compleja tiene todo un andamiaje de roles que comprende su estructura formal. Estos roles deben ser ocupados por individuos que se comporten de acuerdo con las normas establecidas para el desempeño de los mismos. Esta estructura constante de roles distingue a una organización compleja de los grupos más pequeños y simples se hace un esquema o mapa organizativo”<sup>189</sup>.

“La teoría del rol o mejor conocida como la de las actuaciones sociales de Erving Goffman (1959) en *The presentation of self in everyday life* plantea que cada

---

<sup>188</sup> Fernández, Martín (2001). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

<sup>189</sup> Montes de Oca, Pablo (s.f.) Reencuentro: Análisis de problemas universitarios. Recuperado el día 10 de agosto de 2013 de, [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/3-600-8602ygv.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/3-600-8602ygv.pdf) pág. 5

persona desempeña un papel como si lo hiciera dentro de un escenario de un teatro; este puede adquirir diversos roles o actuaciones en diferentes esferas de su vida cotidiana, incluyendo su lugar de trabajo. El rol asumido está dividido en medio, apariencia, modales y dependiendo la esfera en la que se encuentre estas se desarrollaran según lo establecido”<sup>190</sup>.

Centrándose en la esfera de la vida laboral, en la Institución educativa es el administrativo y las demás personas de la misma que tienen puestos sus ojos y sus normas sobre los demás para el fiel cumplimiento de lo establecido todo esto se da por medio de valores en común que se traducen en normas de comportamiento por ejemplo. Todas estas normas son establecidas o delimitadas por el administrativo, quien debe ser responsable de la promulgación adecuada y por el cultivo de valores necesarios para que los individuos estén dispuestos a desempeñar su rol basados en estos, como en un objetivo común.

El administrador escolar debe saber que existen dos tipos de roles principales que Benne y Sheats (2007) afirman que “La organización funcional; el primero es orientado individualmente y el segundo orientado al grupo o institución. **El rol individual** se basa en las expectativas personales de la función desempeñada, es decir se realiza la función pensando en su beneficio personal como la gratificación que esto le traerá, por ejemplo un buen desempeño puede significar una gratificación monetaria, de estatus o simplemente añadir experiencia a su currículo. Esto no debe ser tomado de manera negativa, se considera que este tipo de expectativas puede ser adecuado para incentivar a los miembros de una institución. **El rol orientado al grupo o institución** ayuda al conjunto a llegar a un objetivo común, trabajar y buscar soluciones, donde el rol principal es el del directivo” <sup>191</sup>.

“El desarrollo profesional es mucho más que proporcionar un servicio a un profesor o a un grupo de profesores. Incluye también una dinámica organizativa en la escuela, como el clima, la estructura de autoridad, las normas que definen las relaciones entre el personal de la escuela, y la naturaleza de las comunicaciones dentro de una

---

<sup>190</sup> Goffman, Erving (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City N.Y: Doubleday y Company, Inc., Anchor book

<sup>191</sup> Benne, Kenneth & Sheats, Paul (2007). *Functional Roles of Group Members e International Association of Facilitators*. Recuperado el día 12 de agosto de 2013 de, [http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF\\_Journals/Functional\\_Roles\\_of\\_Group\\_Members.sflb.ashx](http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF_Journals/Functional_Roles_of_Group_Members.sflb.ashx)

escuela, y los roles y responsabilidades del personal que pertenece a la organización<sup>192</sup> (Fenstermacher y Berliner citado por Ruiz, 1998).

El líder que comprenda la diversidad de roles en su organización le será más factible realizar su labor de gestor administrativo y liderazgo.

Owens (1976) considera que “Al desarrollar un plan de liderazgo es conveniente recordar las funciones más importantes que lleva a cabo el líder: establecer las metas a conseguir por el grupo, elaborar planes para lograrlas, recabar apoyos para realizar las metas y planes.”<sup>193</sup>

En la administración educativa en relación con el rol del líder escolar y en menores grados orientan su carrera educativa hacia la proyección institucional, calidad educativa tomando como referencia las innovaciones educativas.

### ***e.2 Innovación educativa en la gestión administrativa***

En general, “el liderazgo es comprendido como la capacidad de influir en otros para que se involucren en el logro de los objetivos de la organización, lo que implica otorgar sentido a las acciones educativas y movilizar a los integrantes de la comunidad escolar en la consecución de objetivos comunes” (Leithwood y Jantzi citado por Weinstein, José et al 2000)<sup>194</sup>

Se encuentran relacionados y categorizados de manera paralela la administración del liderazgo con la innovación. Esto se da porque para sentar las bases para un proyecto que tiene como eje principal la innovación se tiene que tener una cuenta realista sobre lo que se tiene y se piensa hacer con ellos y así determinar por donde se guiará el proyecto y de qué manera se puede innovar en ciertas áreas.

La organización eficiente del trabajo escolar implica fijar estrategias acordes a las necesidades particulares de cada plantel educativo, tanto en su funcionamiento y equipamiento como en el aprovechamiento de los alumnos. El buen funcionamiento de la escuela se basa en la disciplina y el trabajo en equipo que suma la experiencia de todos: maestros, directivos y supervisores.

---

<sup>192</sup> Ruíz, José (1998-1998). *Cómo mejorar la institución educativa: Evaluación de la innovación y del cambio*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio. Pág. 39

<sup>193</sup> Owens, Robert (1976). *La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid: Santillana Ediciones pág. 206

<sup>194</sup> Weinstein, José et al. (2000). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Pág. 7

Retomando a Braslavsky (1992) “La dimensión organizativa-operacional, comprende la organicidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo subsistemas tales como: equipo de docentes directivos, sus distintas funciones; cuerpo docente, departamento administrativo, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre los subsistemas en términos de operatividad<sup>195</sup>.

Tomando como base esta dimensión se concreta que la dimensión organizativa-operacional va orientada a que dentro de la variedad interna de la gestión educativa exista un orden y que esta sea de acuerdo a una línea o estructura sistemática. Esto puede ser conseguido por medio de una organización de carácter funcional con enfoque de innovación así mismo búsqueda de la proyección institucional.

Respaldando la dimensión organizativa- operativa Aguerro (2002). Toma como eje importante la *viabilidad organizativa- administrativa* para la articulación de un proyecto educativo de calidad e idóneo para la innovación. “La *viabilidad organizativa-administrativa* es aquella que considera las variables organizativas y administrativas que facilitan el desarrollo de las innovaciones. La entrada del proyecto innovador dentro de la estructura del sistema educativo (o de una institución escolar) requiere del manejo de dos dimensiones: la organizativa, es decir, cómo se estructuran, vinculan y manejan los diferentes tipos de decisiones y recursos para conducir adecuadamente el proceso innovador, y la administrativa, es decir, cómo se inserta el proyecto en la burocracia existente”<sup>196</sup>.

Por ende es necesario contar con esta viabilidad para ejercer un tipo específico de organización. Es así como se prepara “el terreno” o campo en la institución para ejercer un proyecto educativo. No se puede implementar un proyecto sin contar con esta viabilidad, siendo esta la base de nuestra investigación. Es importante un administrativo que trace el camino mediante condiciones determinadas, entre estas los recursos y capacidades que tiene, sobre los cuales se retoma en el siguiente apartado.

Como primer paso, debido a que la variedad organizacional es muy amplia y a lo largo de los años se han desarrollado muchos tipos de organizaciones mediante

---

<sup>195</sup> Braslavsky, Cecilia (1992). Descentralización, Autonomía y Calidad de la educación en América Latina: Elementos para la realización de 4 estudios compatibles. Elaborado para Unesco/OREALC. Pág. 43

<sup>196</sup> Aguerro, Inés (2002). *Como piensan las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers Editores pág. 85

estructuras que definen la interrelación de las partes del sistema en el que se trabaja, es conveniente establecer entre estas clasificaciones donde se encuentran las instituciones educativas. Conceptualmente se define que estas son organizaciones formales. Según Chiaveto (citado por Thompson, 2006) “La *organización formal* comprende la estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos; en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido<sup>197</sup>”.

Las instituciones educativas como organizaciones formales a su vez pueden ser funcionales. Carda Ros y Larrosa Martínez<sup>198</sup> (s.f.) describen la estructura funcional como aquella que trata de superar la estructura lineal por su rigidez e inflexibilidad. En ella predomina más que la coordinación de las personas, las funciones. Su principio fundamental radica en que cada puesto de responsabilidad debe asignarse al que mejor pueda desempeñarlo. Esta estructura funcional se denomina también horizontal puesto que el poder y la dirección se distribuyen y se comparten entre los distintos responsables que al mismo tiempo son expertos y especialistas en las tareas que se les ha asignado.

En consecuencia lo esencial de esta estructura consiste en desglosar la realización de cualquier proyecto en una gran variedad de actividades y funciones y poner a cargo de cada una de ellas, la persona más apta para realizarla con éxito y calidad. La mayor ventaja con la que cuenta sin duda alguna, el amplio margen de especialización en su organización que permite que las tareas se adapten a las diferencias individuales, a lo que vendría a devenir un mayor interés y también permitirá profundizar en ellas y en consecuencia ser más eficaces al entender más sobre la cuestión, dominar el tema, la técnica y el método; aunque globalice en ello la tarea permite la innovación y originalidad.

---

<sup>197</sup> Thompson, Iván (s.f.). *Tipos de organizaciones*. Recuperado el día 15 de agosto de 2013 de, <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>.

<sup>198</sup> Carda, Rosa María & Larrosa, Faustino. *La organización del centro educativo: Manual para maestros*. Recuperado el día 15 de agosto de 2013 de, <http://books.google.com/sv/books?id=SNc21Y6BtaEC&pg=PA202&dq=organizaci%C3%B3n+funcional&hl=es&sa=X&ei=IO4LUuC3GOrC2wXOxDgBA&ved=0CFAQ6AEwBg#v=onepage&q=organizaci%C3%B3n%20funcional&f=false> p. 204

“Para que esta innovación ocurra dentro de la institución educativa se supone la existencia de condiciones estructurales y de procesos” Escudero citado por Ruiz, (1992)<sup>199</sup>. Por esta razón la estructura funcional tiene que estar definida y sin embargo el gestor debe recordar siempre que la institución educativa está dentro de un sistema abierto, por lo tanto adaptativo.

“La innovación plantea una serie de mecanismos y procesos más o menos deliberados y sistematizados por medio de los cuales e intenta introducir y promocionar ciertos cambios en la educación vigente” (González y Escudero citado por Ruiz, 1998)<sup>200</sup>. Esta definición de innovación refleja prácticamente las intenciones del administrador en la institución escolar. Esto cambios deben ser vistos como oportunidades de mejora y no como aplicaciones que generan incertidumbres. El entorno en el que se relacionan, siempre dentro de un sistema está conformado por constantes cambios. Estos cambios pueden ser resultados positivos, o negativos como una crisis en la organización. Cualquiera sea el caso se ha roto un equilibrio. Y la manera en la que se adapta define si es o no una innovación.

Aguerrondo (2002) sostiene que “la estructura que ha perdido equilibrio se reestructura puede hacerlo sobre el mismo patrón o sobre uno diferente. Si la reestructuración de relaciones se hace sobre el mismo modelo, el cambio es más superficial; si el modelo o patrón cambia hay un cambio estructural.”<sup>201</sup> Para esto hay que entender el cambio como mejora que aparece de manera premeditada y no automático o bajo un golpe de suerte, cuando se habla de cambio, se está refiriendo a un proceso, no a un acontecimiento puntual en la vida de las organizaciones. Es un proceso largo del cual la organización, en su conjunto, y cada uno de sus miembros van a aprender nuevos modos de pensar y actuar.

“El cambio como mejora en una institución educativa no ocurre de forma automática e inmediata, ni tampoco consiste en realizar acciones puntuales innovadoras de vez en cuando. El carácter de proceso conlleva al desarrollo de determinados pasos o etapas de mejora a lo largo del tiempo, a través de los cuales el centro educativo va realizando ese aprendizaje que le permite ser y funcionar de un modo distinto a como

---

<sup>199</sup> Ruíz, José (1998-1998). *Cómo mejorar la institución educativa: Evaluación de la innovación y del cambio*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio. Pág. 19.

<sup>200</sup> Ídem

<sup>201</sup> Aguerrondo, Inés (2002). *Como piensan las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers Editores pág. 4

venía haciéndolo”. Hay dos dimensiones esenciales que contempla el proceso de innovación según (Ruiz, 1998)<sup>202</sup>:

1. Modificación de lo que se hace (práctica, habilidades, técnica)
2. Transformación de lo que se piensa (creencias, concepciones, etc.)

Estas dimensiones esenciales pueden ser alcanzadas por medio de una estructura innovadora que consta de etapas. Dividida así por el administrativo para gestionar de manera sistemática. <sup>203</sup>

Aguerrondo (2002)<sup>204</sup> las siguientes etapas para la innovación contempla el proceso en lo que se piensa y hace:

1. La génesis o gestación: en esta etapa se analizan las condiciones previas, las oportunidades existentes y la elaboración de la propuesta
2. La implementación o ejecución: donde se llevan a cabo las viabilidades del proyecto
3. Evolución o desarrollo
4. Efectos finales

A manera de conclusión se enuncia que una seria dinámica de innovación trata sobre experiencias y compromisos personales en un marco administrativo idóneo y facilitador. Conjugando estos dos elementos se pueden aproximar a la innovación al conocer sus características (Martín y Cerrillo, 1992)<sup>205</sup>:

1. La innovación es un proceso de definición, construcción y participación social. Ha de ser pensada bajo categorías: políticas, ideológicas, culturales, etc.
2. La innovación debe propiciar la disposición a indagar explorar, etc. por todos los actores sociales
3. La innovación se debe plantear como una puerta de oportunidades y no como implementación
4. La innovación debe ser operable, no solo principio y objetivos sino metodología
5. Innovar en educación requiere la participación de determinados roles
6. La innovación debe contener: orientación técnica, práctica y crítica

---

<sup>202</sup> Ídem pág. 22

<sup>203</sup> Ídem Pág. 21

<sup>204</sup> Ídem pág. 97

<sup>205</sup> Martín, Quintana y Cerrillo, Moreno (1992). *Organizaciones educativas*. Madrid: Impresos y Revistas, S. A. (IMPRESA). Pág. 315

A continuación se enumeran los principios o variables claves consideradas para poseer una gestión que innove:

- a. Debe existir una organización funcional que cree las condiciones necesarias para la implementación de un plan estratégico, esta deberá contar con la correcta gestión de recursos humanos, técnicos y financieros
- b. Cuando las condiciones mínimas están creadas, es pertinente una planeación estratégica con determinadas etapas, que permitirá una eficiente y no solo eficaz desarrollo en el entorno nacional.
- c. Generar un clima de cooperación en la organización y una estructura organizativa que apoye y facilite la innovación y que sirva para el contexto de perfeccionamiento de la calidad educativa.
- d. Para que la cooperación se lleve a un nivel más ordenado y eficiente es necesario el trabajo en equipo. Aquí los actores sociales involucrados deben tener la oportunidad de apropiarse de la innovación.
- e. El papel del administrativo se define como un líder funcional, porque garantiza la estructura organizativa planteada tenga cohesión y coherencia.
- f. La planeación estratégica lleva al aprendizaje continuo porque se toma como eje primordial la cooperación. Además al ser un proceso constante, innovar permite aprender de la misma manera.
- g. La institución educativa se desglosa en áreas específicas donde los resultados pueden ser analizados cualitativa y cuantitativamente, dando lugar a los diferentes tipos de evaluación.

El cambio escolar al que se pretende llegar consiste en reglamentar mejoras, en hacer proyectos, en regular nuevas funciones y roles. No se puede limitar el cambio en la organización a un mero número de regulaciones y normas escritas sino dar paso a proyectos. Para que estos se lleven a cabo se tienen que tener reuniones que darán lugar a una planeación estratégica. Y es ahí donde se enfoca la coordinación institucional.

### ***e.3 Coordinación institucional***

Cuando un líder legítimo inicia el cambio y lo que este conlleva entra en acción la coordinación institucional. “Coordinar es armonizar el esfuerzo de las distintas

personas que constituyen una organización con los planes fijados de antemano y los recursos fijados para conseguir los objetivos. Alguien tiene que conducir la diversidad a la meta común”<sup>206</sup> Álvarez (s.f.) Para esto se deben reunir dos características *Cohesión y coherencia*. La primera de estas apunta al seguimiento o correlación entre las etapas, cada una siguiendo a la otra y complementándose para la innovación eficaz. Por su parte la coherencia realiza la misma función pero entre las actividades que conforman cada etapa (León, 2003)<sup>207</sup> desde la redacción hasta la puesta en práctica del plan de innovación por el equipo de trabajo deben existir para contar con coordinación. Es inadmisibles que no estén presentes estos dos elementos, si es así la estructura queda estancada. La pregunta es ¿Qué se debe coordinar?, para lo que Álvarez (s.f.)<sup>208</sup> apunta a cinco variables, que coinciden con las desarrolladas en esta investigación:

- **Personas:** la tarea primordial es coordinar los intereses y funciones de las personas que integran su equipo directivo y orientarlas a la consecución de objetivos definidos en el plan.
- **Actividades:** sincronizar a las personas con las actividades que debe realizar, es la tarea más difícil. Supone adecuar cada actividad a la capacidad profesional de la persona que debe desarrollar el plan decidido por el colectivo.
- **Recursos:** coordinar significa que existe una adecuada y justa aplicación de los medios a la actividad. En un momento dado del programa de actuación es necesario reajustar el proceso, en este caso, coordinar significa equilibrar los recursos. Habrá actividades que necesitan más apoyo humano, y menos instrumental o técnico.
- **Tiempos:** en un proceso de coordinación se hace necesario controlar los ritmos, es decir, ralentizar la actividad o acelerarla para llegar a tiempo. Si la planificación ha sido bien diseñada, habrá previsto en su cronograma tres momentos: inicio de la actividad, revisión de la actividad y evaluación de resultados. Coordinar los tiempos es ajustar las actividades a estos tres momentos.

---

<sup>206</sup> Thompson, Iván (s.f.). *Tipos de organizaciones*. Recuperado el día 15 de agosto de 2013 de, <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html> pág. 215

<sup>207</sup> Arboleda, León (2003). El texto y sus propiedades. Recuperado el día 20 de noviembre de 2013 de, <http://www.slideshare.net/ieslaorden/el-texto-y-sus-propiedades-coherencia-y-cohesin> pág. 72

<sup>208</sup> Idem

- Ideas: cuando el coordinador, en el transcurso de una reunión, resume un proceso de discusión, armoniza distintas propuestas o presenta alternativas a votación en fin, cuando coordina lo hace siguiendo unas pautas de tipo general que se han fijado en sus documentos marcos, ya sea el Proyecto Educativo, el Plan de Centro o Proyectos de Innovación.

Para contestar a la pregunta ¿a quién se debe coordinar? La quinta dimensión de gestión escolar referida por Braslavsky (1992)<sup>209</sup> afirma:

- Dimensión convivencial: está referida a las relaciones de convivencia al interior del establecimiento, tanto en cuanto a la relación entre pares: docente entre sí, alumnos entre sí, administrativos entre sí, como las relaciones jerárquicas: directivo con docentes, con alumnos y así sucesivamente, profesores con alumnos, profesores con auxiliares, etc.; y las llamadas relaciones no calificadas, es decir, la de cualquier persona del establecimiento con los apoderados o padres.

De acuerdo a Braslavsky (1992), un plan de acción no se puede concebir sin haber pensado e incluido a las partes con las que se convive. Parece muy obvio, pero es fundamental. Que en cada punto del plan se debe llamar a los padres de familia o que los docentes dejen de cumplir sus funciones para asistir a cada paso del plan. Por el contrario, se trata de una organización funcional, con un líder de la misma categoría. Lo que plantea es que el directivo debe conocer sus públicos (los del plan) y pensar cómo afectará el plan en cada uno de ellos y en cómo pueden contribuir al mismo desde diferentes caminos.

Y quizás la más importante pregunta es ¿cómo voy a coordinar? Álvarez (s.f.)<sup>210</sup> indica que se puede hacer desde dos perspectivas: formal, durante las reuniones que se hacen para desarrollar, planificar y evaluar el plan de innovación. Informal: mediante comunicación informal, identificando mediante el diagnóstico los grupos internos y lo que manifiestan sobre el plan de innovación.

---

<sup>209</sup> Braslavsky, Cecilia (1992). Descentralización, Autonomía y Calidad de la educación en América Latina: Elementos para la realización de 4 estudios compatibles. Elaborado para Unesco/OREALC. Pág. 43

<sup>210</sup> Thompson, Iván (s.f.). *Tipos de organizaciones*. Recuperado el día 15 de agosto de 2013 de, <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>. Pág. 222

El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

El liderazgo administrativo en este nuevo paradigma plantea la transformación de las escuelas en comunidades donde todos los miembros participan constructivamente en la toma de decisiones. La escuela del nuevo siglo habla de comunidad de aprendices, participación colaborativa y toma de decisiones compartidas en todos los aspectos educativos, habla de apoderamiento de los maestros y de los estudiantes, de trabajo en equipo, autonomía, y sobre todo, de una nueva forma de llevar a cabo las gestiones administrativas en las escuelas.

El director de escuelas tiene ante sí el gran reto de cultivar efectivamente la comunicación a través de su crecimiento personal y profesional, cobrando conciencia de que la comunicación es esencial para establecer los lazos de colaboración necesarios para mantener el desarrollo continuo en las escuelas. El director de escuelas, como líder administrativo tiene que estar preparado para asumir los nuevos roles y los nuevos retos que los cambios de paradigma han creado en la administración educativa; el director debe entender que su capacidad como líder dependerá en gran medida de la forma en que lleve a cabo las gestiones administrativas. Sin la capacidad para ser un buen administrador, tampoco podrá llevar a cabo las tareas que se requieren en las otras dimensiones en el ejercicio del liderazgo. Por tal razón, deberá hacer todo lo que esté en sus manos para destacarse como un buen líder administrativo. De esta forma, el director de escuelas tendrá todo el respaldo de los compañeros de la comunidad de aprendizaje y se reconocerá como un líder participativo, eficiente, justo, y sobre todo, exitoso. Que tiene un buen desempeño en coordinación e innovación.

En cuanto a la coordinación, liderazgo e innovación son aspectos que se deben ir entrelazados para lograr un buen funcionamiento con proyección **institucional buscando la calidad educativa.**

Es importante dejar el pensamiento de Braslavsky (1992) las organizaciones modernas están dejando atrás las estructuras tradicionales, basadas en órganos y

puestos, y están optando por estructuras formadas por equipos. En lugar de separar a las personas en puestos individualizados y aislados, las organizaciones prefieren juntarlas e integrarlas en equipos cohesionados y de alto rendimiento. (p.271)<sup>211</sup>

## **f) EDUCACIÓN MEDIA EN EL SALVADOR**

“La Educación Media ofrece la formación en dos modalidades educativas: una es El Bachillerato General y la otra, El Bachillerato Técnico Vocacional. Al primero, le corresponde desarrollar las áreas curriculares básicas y complementarias; y al segundo, las áreas curriculares básicas, las complementarias y las técnicas”<sup>212</sup>.

### **f.1 Fundamentos curriculares de la educación nacional**

Describe la educación media como el nivel complementario de la Educación Básica, el inicio de la educación profesional y habilita para niveles superiores de educación. Se orienta al desarrollo de<sup>213</sup>:

- Conocimientos generales, humanísticos y científicos de carácter formativo y propedéutico o preparatorio para la continuación en el nivel superior.
- Conocimientos técnico-profesionales que capacitan para el ejercicio y responsabilidad en áreas y campos ocupacionales.
- Aprendizajes sociales necesarios para desenvolverse como ciudadano consiente de los deberes y derechos en una sociedad democrática, con las capacidades básicas para participar en procesos de investigación, producción y creación de bienes materiales y culturales.

Los objetivos curriculares planteados son<sup>214</sup>:

---

<sup>211</sup> Braslavsky, Cecilia (1992). Descentralización, Autonomía y Calidad de la educación en América Latina: Elementos para la realización de 4 estudios compatibles. Elaborado para Unesco/OREALC. Pág. 271

<sup>212</sup> Ministerio de Educación (2014) evaluación al servicio del aprendizaje y del desarrollo, Impreso en los Talleres de H&B Group S.A. de C.V, san salvador, Centroamérica pag.62-67

<sup>213</sup> Ministerio de educación. MINED (1999), Fundamentos curriculares de la educación nacional. Fundamentos de la educación que queremos. San Salvador. SV. MINED

<sup>214</sup> Ídem

- Fortalecer el proceso de formación integral iniciado en los niveles parvulario y básico, considerando las características, necesidades e intereses propios de los adolescentes y jóvenes.
- Promover la formación científica, técnica y humanista junto con las herramientas que capaciten al joven para desenvolverse con autonomía en los estudios superiores y en el campo laboral.
- Propiciar la consolidación de aptitudes, actitudes y valores congruentes con las expectativas personales y sociales.

Principios relacionados a la educación media:

- **Integralidad:** Consolida la formación integral de los educandos, considerando el desarrollo de conocimientos, destrezas, habilidades, hábitos y valores útiles para la elección profesional fundamentada, su posterior desempeño académico o laboral y su proyección personal y social. Orienta la formación de personas con mentalidad abierta a todo tipo de conocimientos y habilidades; con gusto y curiosidad por aprender; con capacidad para investigar<sup>215</sup>.
- **Experiencia, actividad, trabajo:** enfatiza en el trabajo autónomo y colectivo de tipo creativo, como forma de aplicación, de reproducción y de generación de conocimientos<sup>216</sup>.
- **Flexibilidad relevancia y pertinencia:** toma en cuenta todas las posibilidades de enseñanza-aprendizaje que propician un enriquecimiento cognitivo, afectivo y sociocultural conducente a mejorar la calidad de vida de los educandos, sus familias y comunidades. Está abierto a los cambios en la medida en que la realidad nacional y las demandas sociales y económicas lo requieran. Vincula los procesos educativos con la vida cotidiana estudiantil y profesional<sup>217</sup>.
- **Interdisciplinariedad:** promueve la integración de conocimientos, aprendizajes, informaciones y valores en torno de problemas de la realidad cotidiana, local,

---

<sup>215</sup> Ministerio de educación. MINED (1999), Fundamentos curriculares de la educación nacional. Fundamentos de la educación que queremos. San Salvador. SV. MINED

<sup>216</sup> Ídem

<sup>217</sup> Ídem

regional, nacional e internacional, tratados desde diversos ángulos y herramientas del saber<sup>218</sup>.

- Integración y participación: es lo más abierto posible con el fin de facilitar el intercambio de experiencias educativas y la incorporación de acciones e instancias que contribuyan a lograr aprendizajes significativos. Promueve la participación del sector productivo local, regional y nacional en los proyectos y acciones educativas encaminadas a fortalecer la formación, los aprendizajes, la investigación, la práctica y la producción<sup>219</sup>.

- Compromiso social: Prevé la interrelación de contenidos en torno de problemáticas significativas del contexto social y personal, permitiendo la participación de la comunidad educativa y de los sectores productivos local y regional<sup>220</sup>.

**Organización curricular:** comprende el bachillerato general y el bachillerato técnico-vocacional y está organizada en tres áreas de formación: básica, aplicada y técnica. Las dos primeras son comunes a los dos bachilleratos, mientras que el área de formación técnica se desarrolla prioritariamente en el bachillerato técnico vocacional.

Área de formación básica Comprende el conjunto de conocimientos que se seleccionan y organizan en torno de los contenidos propios de las ciencias y las humanidades.

Su propósito es que los educandos adquieran conocimientos científicos y humanistas esenciales; desplieguen y ejerciten sus habilidades intelectuales y sus destrezas psicomotrices ya adquiridas, de conformidad con el mayor grado de madurez que la etapa evolutiva les permite; apliquen la creatividad, la independencia de criterio y la capacidad de adquirir y cumplir compromisos.

Esta área está conformada por las asignaturas: Lenguaje y Literatura, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales y Cívica, Matemática, Idioma Extranjero e Informática.

---

<sup>218</sup> Ídem

<sup>219</sup> Ídem

<sup>220</sup> Ídem

**Formación aplicada:** se orienta a la formación personal y social; comprende el desarrollo de conocimientos de carácter multidisciplinario que propician la formación integral del educando requeridas en el perfil objetivo y en la práctica de valores morales, espirituales, ecológicos, democráticos y cívicos. Incluye también el ámbito de los conocimientos instrumentales complementarios a la formación básica. Considera las siguientes subáreas:

✓ **Orientación educativa:** aborda los problemas de los jóvenes y propicia experiencias que contribuyen a su desarrollo personal y social, posibilitando el que conozcan y valoren sus aptitudes y potencialidades para orientar la toma de decisiones en los campos vocacional y profesional.

Favorece el desarrollo de la autoestima, estabilidad y equilibrio afectivo; la capacidad para enfrentar las diferentes etapas del desarrollo psíquico: pubertad, adolescencia y juventud. Promueve la habilidad para interactuar con los demás, para organizar, participar y asumir diferentes roles en la sociedad, orientando a los educandos para la vida familiar.

✓ **Educación física:** propicia experiencias físico-deportivas-recreativas, tanto de forma individual como en equipo, con el propósito de contribuir al desarrollo físico y social del educando. Se orienta hacia la consolidación de las habilidades físicas: resistencia, fuerza, flexibilidad y velocidad; de las destrezas de movimiento a través de actividades deportivas, artísticas y recreativas; de los valores de la sana competencia, de la pertenencia a un grupo, del trabajo de equipo.

✓ **Seminarios:** comprende la investigación de situaciones significativas relacionadas con la realidad local, nacional, regional; enfatiza en la toma de conciencia y participación activa en proyectos que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida.

El seminario debe permitir la integración de conocimientos científicos, técnicos y humanísticos, al abordar diferentes temáticas de interés para los educandos como:

educación en población, medio ambiente, educación en valores, derechos humanos, educación para la paz.

## ***f.2 Áreas de formación de la educación media***

- Área de formación técnica: comprende la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos y el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en los campos productivos. Incluye los campos comercial, industrial, agropecuario, de la salud, adecuándose de manera flexible a otros que demande el sistema productivo nacional y regional.
- ◆ Comercio y administración: proporciona una formación polivalente que faculte al educando a desempeñarse eficaz y eficientemente como apoyo a la actividad gerencial de la banca, comercio, industria e instituciones de servicio. Incluye conocimientos sobre procesos básicos de administración, contabilidad, economía y manejo de equipo mecánico y electrónico que posibilite los procesos de registro y uso adecuados de la información.
- ◆ Industrial: asume la formación científico-tecnológica aplicada que orienta hacia los campos profesionales de la mecánica, electrotecnia, electrónica y arquitectura. Relaciona los fundamentos científicos y sus aplicaciones tecnológicas; da importancia al ejercicio de la capacidad creativa en cada uno de los ámbitos que la comprenden.
- ◆ Agropecuaria: comprende el estudio de los procesos de planificación y producción agrícola y pecuaria; el manejo de técnicas básicas aplicadas al cultivo y a la implementación de granjas, así como los procedimientos para la conservación de los recursos naturales con el propósito de contribuir al desarrollo sostenible nacional.
- ◆ Salud: se orienta hacia la formación básica en el campo de la salud, tanto en el área hospitalaria como en programas de desarrollo y salud comunitaria. Comprende un conjunto de conocimientos relacionados con la adquisición de los principios básicos de enfermería; la familiarización con los procesos hospitalarios para la atención de pacientes; y el desarrollo de proyectos de salud comunitaria.

### **f.3 Horarios de educación media**

La jornada lectiva de los estudiantes de Educación Media será de 40 horas clase semanales para el Bachillerato General y para el Bachillerato Técnico Vocacional de 44 horas clase. En ambos casos, el tiempo de la hora clase será de 45 minutos. El horario se organizará para que los estudiantes tengan entre 30 y 40 minutos de recreo distribuidos a lo largo de la jornada diaria y 60 minutos para almorzar. Los centros educativos que tengan déficit de infraestructura y personal docente para cumplir las disposiciones anteriores, podrán ampliar el horario hasta el día sábado, por medio de una autorización escrita emitida por la respectiva Dirección departamental de Educación<sup>221</sup>.

### **f.4 Proceso de evaluación para educación media**

Algunos de los lineamientos del proceso de evaluación son<sup>222</sup>:

- ◆ Para efectos de registro, la evaluación se organiza en cuatro períodos de diez semanas cada uno, durante el año escolar. En cada período se consignará las tres calificaciones de las actividades de evaluación realizadas. Estas actividades se ponderarán de la siguiente manera: actividad 1 y 2 (35% cada una) Comprende el promedio de actividades de evaluación que pueden ser: laboratorios, talleres, exposiciones, ensayos u otro trabajo individual o grupal que sea ponderado; además incluir en cada actividad la autoevaluación y la heteroevaluación; actividad 3: (30%) Comprende el promedio de las pruebas objetivas.
- ◆ Después de los resultados de cada actividad de evaluación de ser necesario se deberá propiciar la retroalimentación al educando, con el propósito que éste logre los objetivos de aprendizaje.
- ◆ La escala de calificación numérica es de 1.0 a 10.0 en el área básica y técnica. La nota mínima para aprobar una asignatura al final del año escolar, es de 6.0 (si la nota obtenida fuera igual o superior de 5.5; esta debe aproximarse a 6.0)

---

<sup>221</sup> Ibídem pág. 1 y 18

<sup>222</sup> Citado de:

[http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Acreditacion%20Basica%20y%20Media/Lineamientos\\_completo.pdf](http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Acreditacion%20Basica%20y%20Media/Lineamientos_completo.pdf)

- ◆ Las asignaturas sujetas a promoción cuantitativa son: Matemática, Literatura y Lenguaje, Estudios Sociales y Cívica, Ciencias Naturales, Idioma Extranjero e Informática y las asignaturas del área Técnica Vocacional: Tecnología y Práctica.
- ◆ La nota por período será el resultado de promediar las notas obtenidas en las diferentes unidades temáticas cubiertas durante el período. El promedio del período se consignará incluyendo las décimas; si éstos promedios poseen centésimas, estas se aproximarán a la décima inmediata superior cuando es igual o mayor que cinco. (5.25= 5.3; 7.24= 7.2)
- ◆ La nota final de cada asignatura será el promedio de notas que el/la alumno/a haya obtenido como resultado promedio de cada período; no se utilizarán las décimas; las cuales se consideran sólo para efectos de aproximación, de manera que cuando pasen de 0.5 se aproximarán al dígito inmediato superior. En el cuadro de registro final, solo deberán aparecer números enteros. (Ejemplo: 6.5=7; 7.82=8)
- ◆ La nota promedio del último período; para efectos de promoción deberá ser igual o mayor que 5.0 (cinco), de no alcanzar ésta calificación, el/la alumno/a queda automáticamente reprobado.
- ◆ Las actividades del área aplicada como: Seminarios, Psicología de la Adolescencia, materias optativas sujetas a registro y las extracurriculares como: Religión, Apreciación Artística, Educación Física y otras, son importantes para la formación del educando, pero su evaluación no es sujeta a promoción cuantitativa.

**Refuerzo educativo.** Se deberá proporcionar refuerzo educativo a los estudiantes que no hayan logrado los aprendizajes esperados ni la nota mínima de aprobación de las asignaturas del área de formación básica en cada período. Este refuerzo debe llevarse a cabo antes de registrar los resultados de las evaluaciones de cada uno de los periodos<sup>223</sup>.

**Recuperación.** “Aquellos estudiantes que después de haber recibido el proceso de refuerzo educativo y no hayan alcanzado la nota mínima de promoción, en las asignaturas del área de formación básica, recibirán recuperación. El proceso de

---

<sup>223</sup>Citado de:

[http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Acreditacion%20Basica%20y%20Media/Lineamientos\\_completo.pdf](http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Acreditacion%20Basica%20y%20Media/Lineamientos_completo.pdf)

recuperación extraordinario de los estudiantes de primer año de bachillerato, tendrá en cuenta lo siguiente:

- a. Se aplicará a los estudiantes de Bachillerato General, que reprobren hasta tres asignaturas del área de formación básica, en los promedios institucionales.
- b. Si un estudiante reprueba nuevamente una de estas tres asignaturas señaladas en literal anterior del área de formación básica, tendrá la oportunidad de desarrollar actividades de evaluación, según criterios establecidos por la institución, como último recurso dentro de la misma para obtener la nota mínima, después de haber realizado la actividad no logra la nota mínima, el estudiante reprobará el grado” <sup>224</sup>.

El proceso de recuperación extraordinario de los estudiantes de segundo año de bachillerato, también tomará en cuenta lo siguiente<sup>225</sup>:

- a. Los estudiantes podrán tener la posibilidad de dos oportunidades de recuperación extraordinaria:
  - ◆ Primera recuperación extraordinaria: se dará cuando el estudiante repruebe tres o menos asignaturas del área de formación básica, considerando el promedio de los cuatro periodos del año de la nota institucional. El estudiante se someterá a recuperación extraordinaria en las asignaturas reprobadas
  - ◆ Segunda recuperación extraordinaria: se recibirá cuando el estudiante no logre la nota mínima de 6.0 en los resultados finales, después de haber sumado el resultado institucional con el resultado de la PAES, en cualquiera de las asignaturas del área de formación básica; por lo que tendrá que someterse a recuperación extraordinaria de la nota institucional en las asignaturas que hayan sido reprobadas
- b. Los estudiantes que no aprueben las asignaturas del área de formación básica en un promedio institucional, no se les calculará el promedio final, comprendido entre el promedio institucional (75%) y la nota PAES (25%) hasta que las aprueben con los procedimientos estipulados en el literal anterior

---

<sup>224</sup> Ídem

<sup>225</sup> Ídem

c. Los estudiantes que al finalizar el año escolar tengan el 15% de inasistencia de los 200 días electivos que contempla la Ley General de Educación, no serán sujetos de recuperación extraordinaria, a excepción de aquellos casos con causas extraordinarias, que hayan sido justificadas, por escrito, ante las autoridades de la institución.

d. Partiendo del literal “a”, los estudiantes que hayan realizado recuperación extraordinaria de promedios institucionales y no aprueben una de las asignaturas o módulo, podrán solicitar examen de suficiencia de acuerdo a los procedimientos que dicte el Ministerio de Educación. Este proceso se podrá desarrollar en los tres primeros meses del año siguiente. La nota, así adquirida, deberá promediarse con la nota institucional, al igual que en el proceso de recuperación ordinario y extraordinario.

**Recuperación al final del año escolar**, “si habiéndose desarrollado el período de recuperación, aún no logra el estudiante de 1° y 2° año, el nivel mínimo de competencia, en un máximo de 3 módulos, éste tendrá derecho a un período anual de recuperación, que el centro educativo programará como parte del final del año lectivo. Este período no durará más de 4 semanas para los módulos reprobados. Los (las) estudiantes del 3er año de Bachillerato técnico, terminado el período ordinario del año lectivo, tendrán derecho a un período de recuperación extraordinario, en el cual podrán cursar hasta dos módulos de las áreas técnicas; a través de proyectos que refuercen las etapas deficitarias en el logro de la /las competencias. La duración de este período de recuperación no podrá ser mayor de 2 semanas”<sup>226</sup>.

**Registro de evaluación para educación media**, para el reporte de las evaluaciones se utilizarán dos cuadros de registro<sup>227</sup>:

◆ El primero es el “Cuadro de Registro de Evaluación de los Aprendizajes, por Asignatura y Períodos”. Se registran aquí las evaluaciones obtenidas por cada educando en las tres actividades de evaluación correspondientes a cada período.

---

<sup>226</sup> Citado de:

[http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Acreditacion%20Basica%20y%20Media/Lineamientos\\_completo.pdf](http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Acreditacion%20Basica%20y%20Media/Lineamientos_completo.pdf)

<sup>227</sup> Ídem

En cada período se estimará la nota promedio, y al finalizar el año escolar, se consignará el promedio final de la asignatura. Además, en la columna de “Observaciones” se expresarán aquellas habilidades y destrezas relevantes observadas en cada alumno/a en el desarrollo de la asignatura durante año escolar. El docente, además de estos cuadros oficiales, se auxiliará de cuadros de evaluación que elabore según sea el caso y la conveniencia.

◆ El segundo cuadro, es el “Cuadro Final de Evaluación”. En el cuadro para Bachillerato General se consignarán los promedios de cada una de las asignaturas (Lenguaje y Literatura, Matemática, Estudios Sociales y Cívica, Ciencias Naturales, Idioma Extranjero e Informática); en el cuadro de Bachillerato Técnico de primero y segundo año, además de las asignaturas básicas se registrarán las evaluaciones de las asignaturas técnicas (Tecnología y Práctica).

El resultado de la evaluación de seminarios, psicología de la adolescencia y optativas, en el bachillerato general y el resultado de seminarios, psicología de la adolescencia, laboratorio de creatividad, práctica profesional y trabajo de graduación en el bachillerato técnico vocacional; se registrarán (como una síntesis de las evaluaciones registradas durante todo el año); utilizando los conceptos de Excelente (E), Muy Bueno (MB); Bueno (B) y Regular (R).

Para el tercer año del Bachillerato Técnico Vocacional, se registrarán las evaluaciones de las asignaturas Tecnología, Práctica, Laboratorio de Creatividad, Práctica Profesional y Trabajo de Graduación en un cuadro de Evaluación final específico.

En la columna de “Observaciones”, el orientador de la sección tomará en cuenta las observaciones hechas a los/las alumnos/as en cada asignatura, y consignará las más relevantes y representativas.

◆ La institución contará con un libro de registro de Evaluación, en el que se reflejarán los resultados de la evaluación de los educandos al final del año escolar y aquellas decisiones sobre la promoción educativa.

♦ La institución contará con un libro de Registro del Servicio Social Estudiantil; en el que consignarán los proyectos realizados por los alumnos y la nómina correspondiente de los/as alumnos/as por proyectos tendrán que llevar la firma del coordinador respectivo y de los miembros de los CDE'S (La normativa está contenida en un documento específico).

**Certificación.** Cada año de estudio aprobado, se acreditará con certificados de promoción. Al culminar los estudios de Educación Media, el egresado alcanza el grado académico de Bachiller de La República, el cual se acreditará con el título extendido por el Ministerio de Educación.

### **PROCESO DE GRADUACIÓN PARA EDUCACIÓN MEDIA**

Para poder graduarse, los/las alumnos/as que finalizan el Bachillerato, deberán haber cumplido los siguientes requisitos:

- ♦ Aprobar todas las asignaturas de su respectivo nivel.
- ♦ Haber realizado el Servicio Social Estudiantil de acuerdo a las normas establecidas por el Ministerio de Educación.
- ♦ Haber desarrollado las actividades de formación aplicada.
- ♦ Haber realizado la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES) <sup>228</sup>.

---

<sup>228</sup> Citado de:

[http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Acreditacion%20Basica%20y%20Media/Lineamientos\\_completo.pdf](http://www.mined.gob.sv/jdownloads/Acreditacion%20Basica%20y%20Media/Lineamientos_completo.pdf)

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO PARA DESARROLLAR LA INVESTIGACIÓN

### A. DEFINICIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El marco metodológico es el diseño de investigación que indica los pasos a seguir para alcanzar los objetivos planteados en la misma. Por lo tanto es necesario que previo a la selección del diseño de investigación se tengan claros los objetivos de la investigación. La forma y características en la cual se ejecutó esta investigación, para este caso, se analiza el diseño de investigación mixto siendo una investigación que busca las ventajas y revisando los criterios técnicos que hay que reunir para desarrollar la investigación y además ha definido el tipo de investigación; dentro de ellas las variables de estudio y la población y muestra idónea para obtener datos e información sobre la temática en estudio.

Este diseño busca darle respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Esto exige diseñar, preparar, indagar, analizar, interpretar que la obtención y el análisis de los datos no están separados, sino que hay un movimiento dialéctico y una interconexión entre ambas instancias. El diseño de investigación debe considerar además la relación entre teoría, dato y teoría, así como las estrategias de triangulación entre las diferentes técnicas que se utilizarán y que apuntan a la complejidad del hecho educativo.

Según Sampieri “los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Las principales características de investigación cuantitativa tradicional son un foco en la deducción/confirmación, teoría, comprobación de hipótesis, la explicación, la predicción, recopilación de datos estandarizado, y el análisis estadístico y las características principales de la investigación cualitativa son de inducción,

descubrimiento, exploración, teoría, la generación de hipótesis, el investigador como el principal "instrumento" de recopilación de datos y análisis"<sup>229</sup>.

Según Sampieri, el proceso de investigación utilizado se ilustra en la figura<sup>230</sup>

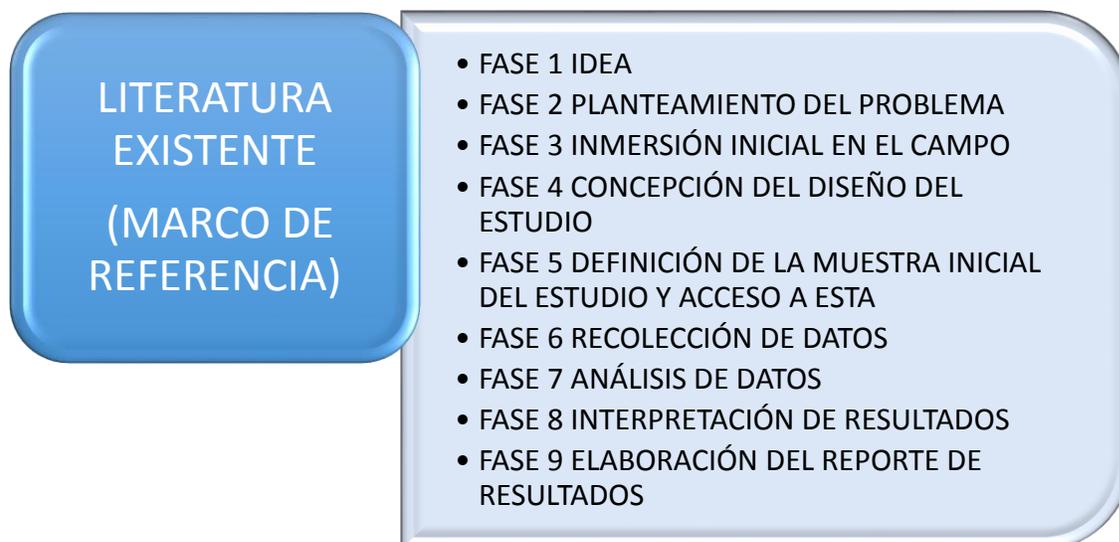


Figura 1.6 Proceso de investigación

## B. DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este tipo de investigación se tomó en cuenta la problemática en estudio y los objetivos propuestos para definir el tipo de investigación que se seguirá.

El estudio se inició de manera **mixto**, desde la elaboración de cada una de las variables. Este tipo de investigación trata de demostrar por medio de los indicadores definidos, por ser de índole cualitativa debe de explorar, descubrir y generar con fundamentación teórica darle respuesta a los objetivos de la investigación por medio de descripciones detalladas. La investigación cuantitativa “se utilizan para describir condiciones actuales (investigaciones descriptivas y de encuestas), que busca especificar propiedades, características, y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de grupos o población, tomando en cuenta los datos estadísticos de los resultados de la investigación.”<sup>231</sup> Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o

<sup>229</sup> Hernández Sampieri, Roberto (2000), metodología de la Investigación 5ta edición, Mc Graw Hill company, México

<sup>230</sup> Ídem pág. 9

<sup>231</sup> Ibídem pág. 80

evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico describir es medir. Esto es en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así y valga la redundancia describir lo que se investiga<sup>232</sup>. La investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. <sup>233</sup> En esta investigación para la muestra se escogieron los **cuestionarios, la entrevista, guía de observación**. VER ANEXO 2, 3, 4

### C. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

Tabla 1.2 Definición conceptual de variables		
VARIABLES	Conceptualización de variables	Indicadores
Los elementos de la gestión administrativa	Son componentes del área administrativa que sistematiza los procesos en la gestión de las instituciones educativas.	Planeación estratégica y eficiente Organización funcional. Evaluación institucional. Supervisión
Proyección institucional.	Es la imagen institucional que percibe la comunidad educativa.	Cultura institucional.(misión, visión, valores) Proyectos educativos institucionales. Aspectos disciplinarios
El proyecto educativo institucional.	El instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención que se desarrollan en una institución escolar.	Ejecución y participación de proyectos prioritarios Participación elaboración de proyecto institucional
Funcionamiento Eficaz	Se comprende como los efectos positivos internos que generan buenos resultados en cuanto a los procesos administrativos y pedagógicos	Aprendizaje continuo Optimización de los insumos Clima armonioso Normativa que fomente el buen funcionamiento institucional
Las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación.	En esta investigación se generara con base a los resultados la comparación de similitudes y diferencias de las instituciones educativas estudiadas en las áreas de coordinación, liderazgo e innovación	Innovación educativa. Organización de recursos técnicos, humanos y financieros. Trabajo en equipo Participación en la toma de decisiones
Los directores de las tres Instituciones de educación media en el Municipio de San Salvador.	En esta investigación se comprende como la gestión que los directores realizan en las instituciones educativas	Coordinación institucional. Liderazgo Comunicación efectiva.

<sup>232</sup> Hernández Sampieri, Roberto, metodología de la Investigación 5ta edición, Mc Graw Hill company, México 2010 pág. 9

<sup>233</sup> Bernal, Cesar Augusto, Metodología de la investigación, PEARSON EDUCACIÓN, México 2006, pág. 112

## D. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 1 – Definición de la Población y muestra

Para esta investigación la población que se tomó en cuenta son los docentes, directores y estudiantes del centro educativo.

Es importante para el grupo investigador estas tres poblaciones dentro de toda institución educativa son los que viven el día a día de los procesos administrativos y pedagógicos y por lo tanto, son los informantes claves.

### 2- Descripción de la población

- **Docentes:** es la persona dentro de la institución que se dedica a enseñar. se tomó en cuenta a los docentes siendo los portadores del conocimiento pedagógico y de poner en práctica elementos administrativos dirigidos por la dirección, ellos en su labor diaria están en contacto directo con los estudiantes y la administración como canal transmisor de información y ejecución de la misma. Se aplicó la muestra por medio de un cuestionario con preguntas dirigidas con base a los indicadores de la investigación.
- **Directores:** son profesionales docentes responsables de la administración Escolar en sus centros educativos, tienen la responsabilidad de la conducción y dirección pedagógica y administrativa.

Debido a que son los entes encargados de llevar a cabo la labor administrativa se elaboró una entrevista con preguntas dirigidas basadas en los indicadores con el objetivo de identificar aspectos relevantes para la investigación.

- **Estudiantes:** es la palabra que permite referirse a quienes se dedican a la **aprehensión**, puesta en práctica y lectura de conocimientos sobre alguna **ciencia, disciplina o arte**.

Se tomó como muestra a los estudiantes por ser receptores de las decisiones administrativas de la institución educativa se elaboró un cuestionario dirigido con preguntas basadas en los indicadores, es relevante la información dotada por ellos reciben y ejecutan dichas decisiones. Así mismo se tomó como muestra los

segundos años de educación media tienen como experiencia haber cursado un año en la institución y conocen los roles administrativos de la misma.

- **Procedimiento para definir la Muestra:** se consideró como población total los segundos años de cada institución educativa y el total de docentes que imparten clases en dichas secciones y el director de la institución.

Para definir la muestra se consideró en el ámbito de docentes solamente los que imparten clases en segundos años de bachillerato, la muestra de estudiantes son los segundos años de cada institución educativa debido a la experiencia de haber estudiado ya en la institución y conocer los procesos de la misma.

Las tres instituciones seleccionadas fueron consideradas según sus características que tuvieran años de experiencia en el ámbito educativo- educación media, los sectores de las instituciones fueron: una institución pública, una institución de comunidad educativa católica, una institución con comunidad educativa cristiana.

La población educativa que se tomó en cuenta para esta investigación fue:

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>DIRECTORES</b>	<b>DOCENTES</b>	<b>ESTUDIANTES</b>
<b>COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR</b>	1	8	60
<b>INSTITUTO EMILIANI</b>	1	12	259
<b>INSTITUTO NACIONAL GENERAL MANUEL JOSÉ ARCE</b>	1	11	235
<b>Total</b>	3	31	554

**Tabla 1.3 Datos de las tres instituciones en estudio**

- **Información relevante de cada institución:** se consideró importante resaltar algunos datos relevantes que se imparten en cada institución.

Institución educativa	Aspectos relevantes
<p><b>Colegio adventista de san salvador</b></p>	<p><b>Visión:</b> “ser una institución educativa líder en la transmisión de principios y valores espirituales y morales que brinde, una enseñanza actualizada y competitiva.”</p> <p><b>Misión</b> “somos una institución educativa al servicio de dios, que forma parte del sistema adventista del séptimo día, comprometida con los valores, principios y prácticas de la iglesia, dedicada a propiciar el desarrollo armonioso de las facultades físicas, mentales, sociales y espirituales; para formar individuos útiles a la sociedad e idóneos ciudadanos de la patria celestial.</p> <p><b>Valores:</b> fe, disciplina, honestidad, trabajo, respeto, responsabilidad, orden, solidaridad.</p> <p><b>Materias que imparten:</b> ciencias, matemática, idioma extranjero, sociales, lenguaje y literatura, seminario, informática, psicología de la adolescencia, optativas (orientación para la vida, biblia, deportes)</p> <p>Se cuenta con una sección de segundo año de bachillerato opción general.</p>
<p><b>Instituto Emiliani</b></p>	<p><b>Misión:</b> somos una institución educativa cristiana católica, sin fines de lucro, cimentada en el carisma de San Jerónimo Emiliani: devoción, trabajo y caridad. Nuestro propósito es la realización plena de la niñez y juventud salvadoreña, mediante una excelente formación académica y técnica con valores morales y espirituales. Desarrollamos en nuestros estudiantes actitudes de autonomía, compromiso y colaboración, con el fin de formar personas capaces de construir una sociedad sostenible, en el que se privilegie la vida como valor fundamental. Por ello promovemos un liderazgo efectivo y contamos con un equipo de trabajo competente, comprometido y motivado, con espíritu de servicio y en constante formación profesional.</p> <p><b>Visión:</b> ser un centro educativo líder en la formación técnica, académica, espiritual y moral, que forje mujeres y hombres, competentes, responsables y emprendedores, comprometidos con la vida y la construcción de una sociedad más justa y equitativa.</p> <p><b>Valores institucionales:</b> honestidad, Compromiso, Tolerancia, Objetividad, Compasión, Optimismo, Colaboración.</p> <p><b>Materias que imparten:</b> materias básicas: química, física, matemática, idioma extranjero, sociales, lenguaje y literatura, seminario, informática, psicología de la adolescencia, optativas( orientación para la vida, habilitación laboral, orientación cristiana, deportes), para los técnicos: tecnología, practicas, talleres, laboratorio de creatividad)</p> <p>La población educativa de segundos años de bachillerato se desglosa en: bachillerato opción general, técnico vocacional opción: electrotecnia, electrónica, arquitectura. (siete secciones de segundos años de bachillerato)</p>

<p><b>Instituto Nacional General Manuel José Arce</b></p>	<p><b>Misión:</b> ser una institución educativa líder, comprometida en la formación integral de hombres y mujeres en capacidad de servicio al país.</p> <p><b>Visión:</b> contribuir con la formación integral del alumnado, desarrollando una educación de calidad que garantice aprendizajes significativos y la vivencia de valores</p> <p><b>Turno matutino:</b> seis segundos años (tres secciones de contadores y tres secciones de generales)</p>
---	--

Tabla 1.4 Datos de las instituciones encuestadas

## CAPÍTULO IV: MARCO OPERATIVO

### A - TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En esta investigación se realizó como primer paso la elaboración de la matriz de congruencia (ver anexo 1 y 2), con base a esta se determinó fundamentar cada uno de los objetivos relacionados con las variables, al tener desglose sobre cada uno de los elementos, se elaboraron las preguntas que responden a los indicadores, cada pregunta de los tres sectores de análisis se relacionan entre sí, buscando la opinión de cada uno de ellos, para obtener datos desde los tres puntos de vista.

Por consiguiente, se utilizó la técnica de la encuesta, con el instrumental de tres cuestionarios o conjunto de preguntas que se prepararon para dichos sectores, con el propósito de obtener la información referente a nuestro tema de investigación. Asimismo, una guía de observación que permitió diagnosticar la realidad de las tres instituciones en estudio.

El cuestionario se escogió como instrumental, porque nos permitió realizar la recogida de datos de manera rigurosa y operacionalizar las variables objeto de investigación. Cada una de las preguntas de los cuestionarios están elaboradas sobre la base de los indicadores definidos de esta investigación, de modo tal que sus resultados nos permitiesen obtener respuestas dirigidas a concluir acerca de los objetivos que se establecieron. La guía de observación se escogió por ser un instrumento que permitió, un acercamiento más al objeto de estudio y evidenciar la realidad vivencial de las tres instituciones estudiadas.

Los expertos encuentran algunas ventajas al utilizar la técnica de la encuesta por las siguientes ventajas: es considerada la técnica más utilizada que permite obtener información de casi cualquier tipo de población, además, permite tener información sobre hechos pasados de los encuestados, que podrían ser de utilidad en la investigación misma, posee gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite

su tratamiento informático y el análisis estadístico, se considera económica para la información que se obtiene con ello<sup>234</sup>.

Por lo tanto se elaboró un instrumento para recoger datos rigurosamente estandarizados que permitió dar respuestas a las variables planteadas en la investigación, las preguntas del cuestionario fueron relacionados directamente con los objetivos a través de los indicadores.

La técnica de la encuesta utilizada para esta investigación incluyó la elaboración de una guía de observación, entrevista y tres cuestionarios, dicho instrumento se diseñó con el desglose del objetivo y las variables, además se detalló cada indicador con su o sus preguntas correspondientes para mayor claridad al encuestado al momento de responder. (Ver Anexo 3)

Se dividió en preguntas numeradas con opción a cuatro respuestas: muy satisfactorio, satisfactorio, poco satisfactorio y deficiente.

Se anexaron dos o tres preguntas abiertas según la población (maestros y estudiantes). El instrumento dirigido a los directores está elaborado en preguntas abiertas. (Ver anexo 3)

No se incluyó nombres de los entrevistados, ni edades, ni sexo, debido a la importancia de mantener el anonimato al encuestado, y no ser objeto de investigación.

Las preguntas y/o reactivos están estrechamente relacionados con los indicadores seleccionados para explorar cada una de las variables, se utilizó la escala de Likert; por ser una escala que permite a los investigadores conocer de los sujetos de la investigación su criterio subjetivo y personal, obteniéndose siempre una respuesta que conlleva a conocer las actitudes favorables y desfavorables hacia el objeto de estudio.

---

<sup>234</sup> Citado de: <http://es.slideshare.net/Tirolindo/tecnica-de-recoleccion-de-informacion>

## **B - VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

### **PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Una vez elaborado el instrumento que consistió en una guía de preguntas relacionadas con las variables, también se establecieron preguntas abiertas a los encuestados, se tomó como muestra para validar los instrumentos a tres personas con similar perfil a los sectores a encuestar, para recibir sus opiniones sobre el mismo, el proceso de validación, el cual consistió en la verificación de las preguntas relacionadas con los objetivos y variables elaborando un cuadro de análisis con la matriz de congruencia y con bases teóricas (ver anexo 2) lo que permitió la reestructuración de los cuestionarios.

Los aspectos que se validaron:

- Contenido de las preguntas
- Relación de preguntas con indicadores y variables
- Desglose de preguntas relacionadas con los objetivos
- El centro de gravedad de las preguntas

Una vez validado los instrumentos de investigación se elaboró una guía de observación para complementar el análisis de las instituciones educativas en investigación y se prosiguió a la reproducción de los cuestionarios.

## **C - PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Una vez definido el cuestionario, el equipo investigador:

- 1- Gestionó ante las autoridades de las Instituciones Educativas los permisos respectivos para aplicar los cuestionarios.
- 2- Visitó las instituciones educativas con los instrumentos previo dato de la cantidad de estudiantes a encuestar.
- 3- Realizó contacto directo con los encuestados.

Una vez recolectados los instrumentos se codificaron desde el no.1 hasta N, por sector a efecto de facilitar el procesamiento.

#### **D - PROCESAMIENTO DE DATOS**

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos, se numeró cada una de las respuestas, se porcentuaron los resultados y se aplicó la elaboración de gráficas para ilustrar dichos resultados. Para mayor efectividad se utilizó hojas de cálculo en Excel, a efecto de procesar la información de acuerdo a los propósitos de la investigación

Una vez identificadas las frecuencias por preguntas, se calcularon porcentajes, utilizando la regla de tres simple; se elaboró un cuadro de análisis, para comparar y contrastar opiniones de los sectores participantes, permitió de manera efectiva sacar conclusiones y recomendaciones. Para mayor comprensión, en el análisis descriptivo se elaboraron los cuadros de análisis y gráficos respectivos. (Ver anexo 5 y 6)

#### **E - PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En esta investigación se presentan los resultados obtenidos organizándola en cuadros y gráficas, lo que permitirá establecer las comparaciones de las variables de estudio de acuerdo a la opinión de los encuestados.

La primera parte detalla el análisis de manera individual de cada una de las instituciones, desglosadas por objetivo y variables, en un cuadro la respuesta de los estudiantes y docentes, así mismo se analizan las de los directores para una panorámica de cada institución.

Seguido del análisis comparativo con el mismo esquema del análisis por objetivo y variables para poder realizar la interpretación de los resultados de las tres instituciones en conjunto.

Se detalla para efecto de comprensión los cuadros de análisis que se presentan, se utiliza la siguiente codificación para identificar las instituciones en análisis:

1. Colegio Adventista San Salvador: **Colegio Adventista**

2. Instituto Emiliani: **Instituto Emiliani**
3. Instituto Nacional José Manuel Arce: **Instituto Arce**

Para los tipos de respuestas se utilizó la siguiente codificación:

1. Muy satisfactorio: **R/1**
2. Satisfactorio: **R/2**
3. Poco satisfactorio: **R/3**
4. Deficiente: **R/4**
5. Sin respuesta: **SR**

Para el análisis de las encuestas se tomó en cuenta el análisis de cada institución por medio de objetivos y estos desglosados por variables.

- a. **ANÁLISIS DE CADA INSTITUCIÓN:** en este apartado se analiza cada institución tomando en cuenta los tres sectores consultados.
- b. **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS TRES INSTITUCIONES CONSULTADAS:** en este apartado, se hace el análisis de las tres instituciones de forma conjunta con dos parámetros:
  1. El análisis de resultados de encuestas de los docentes y estudiantes.
  2. El análisis de la opinión de los directores.

## a) ANÁLISIS DE CADA INSTITUCIÓN

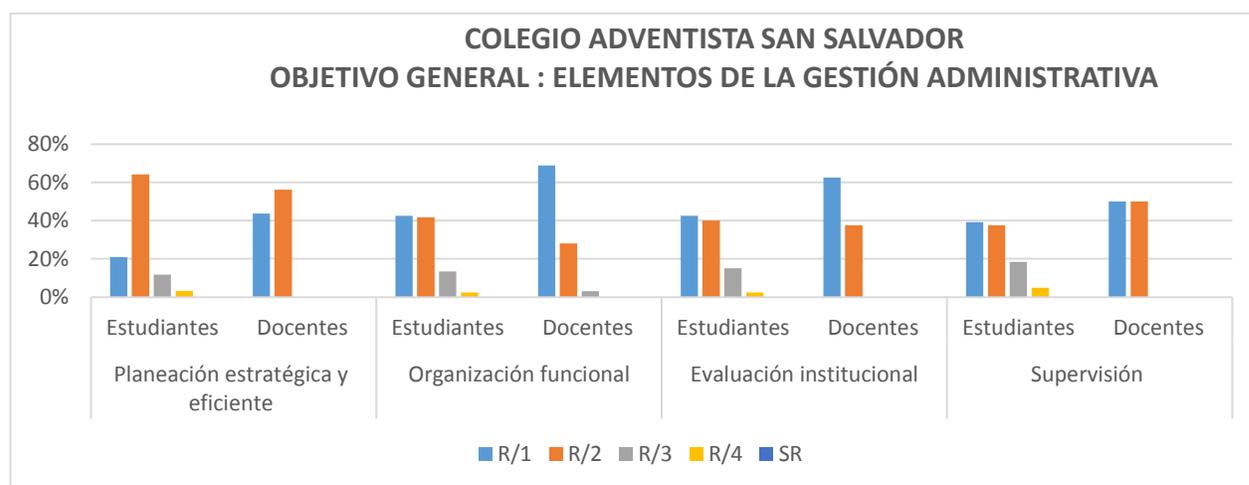
### COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR

**Objetivo General:** identificar los **elementos de la gestión administrativa** de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012.

ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Planeación estratégica y eficiente	21%	64%	12%	3%	0%	100%	44%	56%	0%	0%	100%
Organización funcional	43%	42%	13%	3%	0%	100%	69%	28%	3%	0%	100%
Evaluación institucional	43%	40%	15%	3%	0%	100%	63%	38%	0%	0%	100%
Supervisión	39%	38%	18%	5%	0%	100%	50%	50%	0%	0%	100%
TOTAL	36%	<b>46%</b>	15%	3%	0%	100%	<b>59%</b>	40%	1%	0%	100%

INDICADORES	DIRECTOR
Planeación estratégica y eficiente	Se considera que las propuestas y desempeño como dirección contribuyen a la planificación estratégica si porque hay un eje principal de donde salen los demás adicionales que manifiestan una planificación a lo largo del año
Organización funcional	Con relación al organigrama y su funcionamiento se han considerado la organización y el equipo de trabajo poco numeroso, es evidente el aporte de cada uno en el organigrama y sus responsabilidades
Evaluación institucional	Evaluaciones internas hay de observación y de indicadores plasmados en una matriz y externos los hay cada tres/ cuatro años , en el año 2014 será de observación
Supervisión	Definitivamente la supervisión tiene como objetivo la mejora continua en todos los aspectos que se considera instrumento de beneficio institucional y personal

#### GRÁFICA:



**INTERPRETACIÓN:** la opinión de los estudiantes es satisfactoria difiere a la de los docentes cuyas respuestas se ubican en muy satisfactorio en promedio, en base a

los resultados obtenidos la diferencia de opinión en cuanto a los elementos: planeación estratégica y eficiente, organización funcional, evaluación institucional y supervisión, reflejan participación de los alumnos, aunque ellos no se muestran según los resultados en el parámetro muy satisfactorio. Así mismo el director manifiesta según sus comentarios que contribuyen al ofrecer un eje principal de donde proviene la participación en la planificación del año, manifiesta ejecución de los demás elementos antes mencionados.

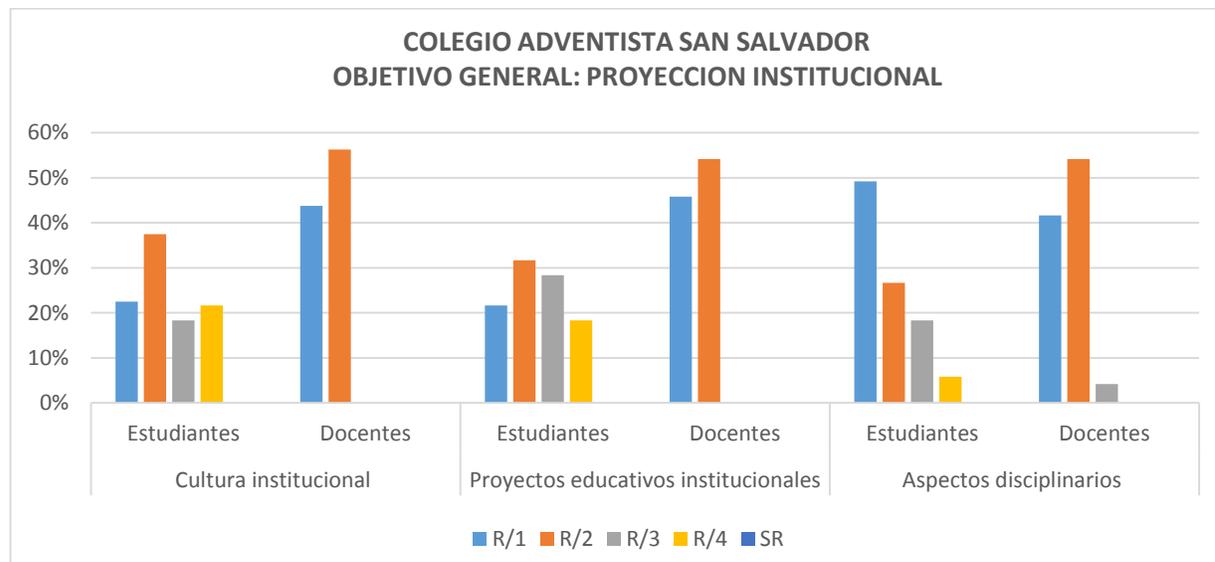
### COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR

**Objetivo General:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que **fortalecen su proyección institucional** en el Municipio de San Salvador, 2012.

PROYECCIÓN INSTITUCIONAL											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Cultura institucional	23%	38%	18%	22%	0%	100%	44%	56%	0%	0%	100%
Proyectos educativos institucionales	22%	32%	28%	18%	0%	100%	46%	54%	0%	0%	100%
Aspectos disciplinarios	49%	27%	18%	6%	0%	100%	42%	54%	4%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>33%</b>	<b>32%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>44%</b>	<b>55%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

INDICADORES	DIRECTOR
Cultura institucional	La proyección de los valores establecidos como se mencionan en la visión y misión determinan mucho en la demanda, si, en la medida de la productividad generara mayor expectativa y pensamiento positivo institucional
Proyectos educativos institucionales	El PEI promueve a la innovación: si ya que permite no repetir lo mismo sino a darle seguimiento a lo planificado con otras ideas aunque el propósito es el mismo
Aspectos disciplinarios	Aspectos disciplinarios se consideran de manera satisfactorio

#### GRÁFICA:



**INTERPRETACIÓN:** la opinión de los docentes en relación a la proyección institucional cuyas respuestas en su mayoría se ubican en satisfactorio, resulta totalmente diferente a la percepción de los estudiantes que la consideran muy satisfactoria, para el equipo investigador esto podría obedecer a la falta de una comunicación efectiva que permita a los docentes y administración generar espacios de para internalizar la

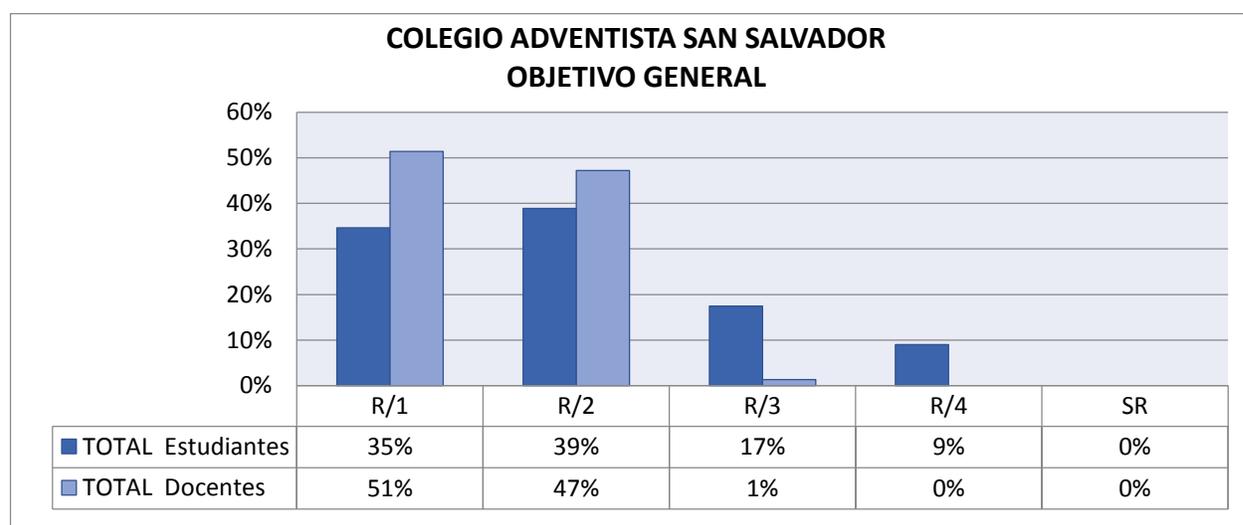
cultura institucional deseada, involucrar más activamente a los estudiantes en la elaboración y ejecución de los proyectos educativos institucionales, y seguir fomentando la disciplina que es bien vista por los alumnos.

## COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR

**Objetivo General:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012.

COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR							
OBJETIVO GENERAL							
	SECTOR	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL
TOTAL	ESTUDIANTES	35%	39%	17%	9%	0%	100%
	DOCENTES	51%	47%	1%	0%	0%	100%

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** los estudiantes opinan que los elementos de la gestión administrativa son satisfactorios en contraste con la opinión de los docentes y administración, para el equipo investigador se evidencia la necesidad de establecer una proyección institucional con más participación estudiantil y de los docentes que permita una mejor percepción del rol de la gestión administrativa en el funcionamiento del Colegio Adventista.

Para establecer la proyección institucional es necesario tomar en cuenta que “La dimensión organizativa-operacional (Braslavsky, 1992) Comprende la organicidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo subsistemas tales como: equipo de docentes directivos, sus distintas funciones; cuerpo docente, departamento

administrativo, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre los subsistemas en términos de operatividad<sup>235</sup>.

Según Braslavsky, es importante establecer la interrelación de la comunidad educativa que permita la participación en la búsqueda de estándares de innovación y mejora continua, para lograr establecer una conexión de pertenencia con la institución misma.

Al hablar de proyección institucional en relación al eficiente funcionamiento interno es indispensable tomar en cuenta el impacto de la integración de los subsistemas (docentes, alumnos, personal administrativo, comunidad, padres de familia, entre otros) en el ambiente educativo permitirá que la institución misma funciones de manera equilibrada internamente y con identidad de proyección hacia el exterior.

---

<sup>235</sup> Braslavsky, Cecilia (1992). Descentralización, Autonomía y Calidad de la educación en América Latina: Elementos para la realización de 4 estudios compatibles. Elaborado para Unesco/OREALC. Pág. 43

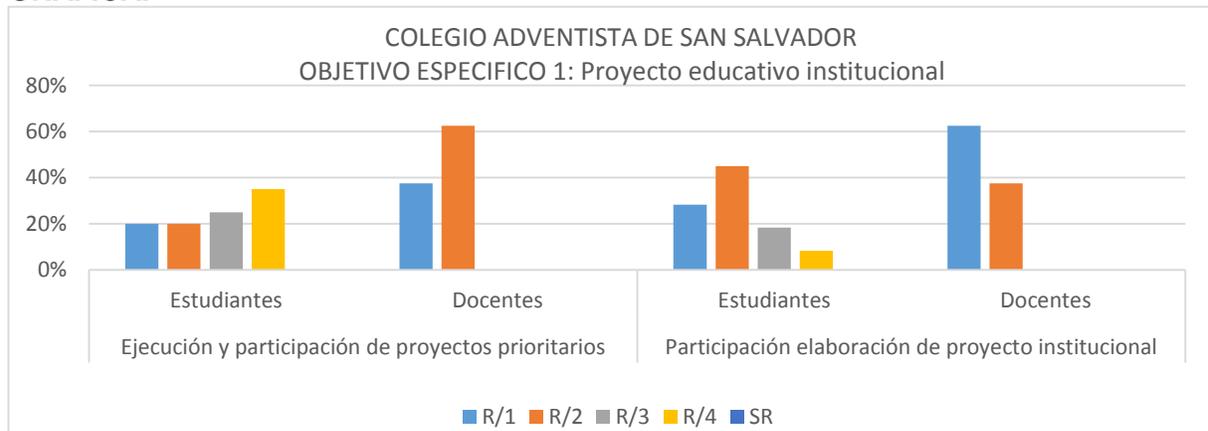
## COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR

**Objetivo específico 1:** identificar cómo el **proyecto educativo institucional** impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Ejecución y participación de proyectos prioritarios	20%	20%	25%	35%	0%	100%	38%	63%	0%	0%	100%
Participación elaboración de proyecto institucional	28%	45%	18%	8%	0%	100%	63%	38%	0%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>24%</b>	<b>33%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

INDICADORES	DIRECTOR
Ejecución y participación de proyectos prioritarios	Se percibe la participación como muy satisfactorio para los docentes y satisfactorio (alumnos, padres de familia, personal administrativo)
Participación elaboración de proyecto institucional	La participación de los siguientes sectores en el funcionamiento institucional como resultado de la gestión administrativa docentes, muy satisfactorio, alumnos satisfactorio al igual que los padres de familia

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** la percepción de los alumnos es satisfactoria la de los docentes coinciden sus respuestas en satisfactorio y muy satisfactorio según los resultados el impacto del proyecto educativo institucional en el funcionamiento del colegio es percibido de manera satisfactoria. Para el equipo investigador los docentes y director del Colegio Adventista de San Salvador han hecho del PEI su proyecto, pero los estudiantes no tienen percepción muy satisfactoria en cuanto a los indicadores, es importante fomentar la participación de los estudiantes en la elaboración y ejecución de los proyectos educativos.

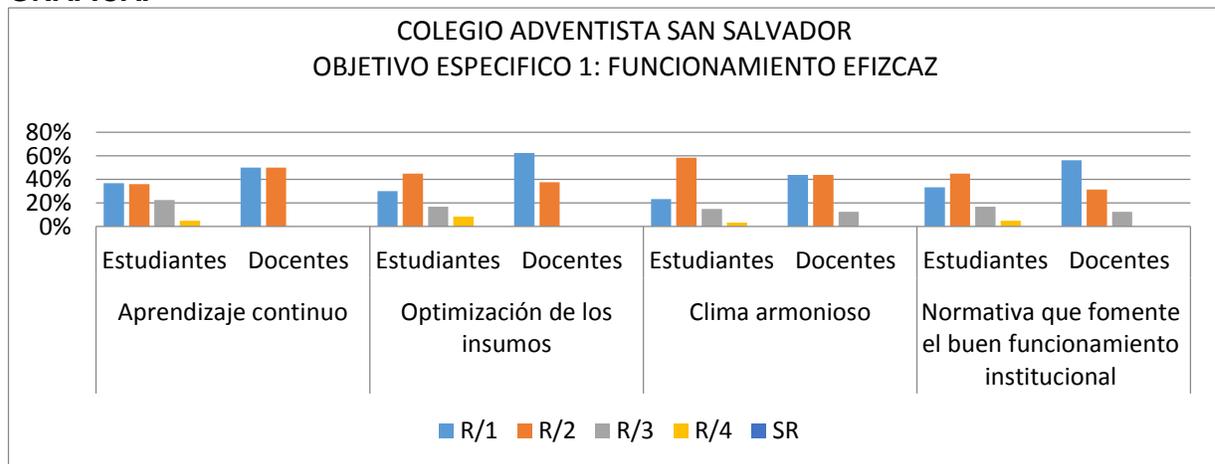
## COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR

**Objetivo específico 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el **funcionamiento eficaz** de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012

FUNCIONAMIENTO EFICAZ											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Aprendizaje continuo	37%	36%	23%	5%	0%	100%	50%	50%	0%	0%	100%
Optimización de los insumos	30%	45%	17%	8%	0%	100%	63%	38%	0%	0%	100%
Clima armonioso	23%	58%	15%	3%	0%	100%	44%	44%	13%	0%	100%
Normativa que fomente el buen funcionamiento institucional	33%	45%	17%	5%	0%	100%	56%	31%	13%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	31%	<b>46%</b>	18%	5%	0%	100%	<b>53%</b>	43%	5%	0%	100%

INDICADORES	DIRECTOR
Aprendizaje continuo	Los proyectos que se implementan para el aprendizaje continuo estudio de casos, seminarios, lecturas/libros, el aprendizaje continuo impacta los procesos de innovación si ya que la concientización llega por medio del compromiso que se tiene como docente
Optimización de los insumos	La gestión administrativa promueve la incorporación de propuestas innovadoras para un mejor uso de los recursos técnicos, humanos y financieros: el aporte de cada elemento es personal y su profesionalidad fortalecen el mejor desarrollo en la gestión educativa
Normativa que fomente el buen funcionamiento institucional	Gestión administrativa promueve la búsqueda para implementar una normativa que fomente el buen funcionamiento institucional: si apegándose al protocolo establecido a cada docente, los dos aspectos prioritarios que la institución requiere seguir potenciando para fortalecer su organización y funcionamiento: compromiso docente, responsabilidad y cumplimiento de tareas, se necesita potenciar: disciplina y valores

**GRÁFICA:**



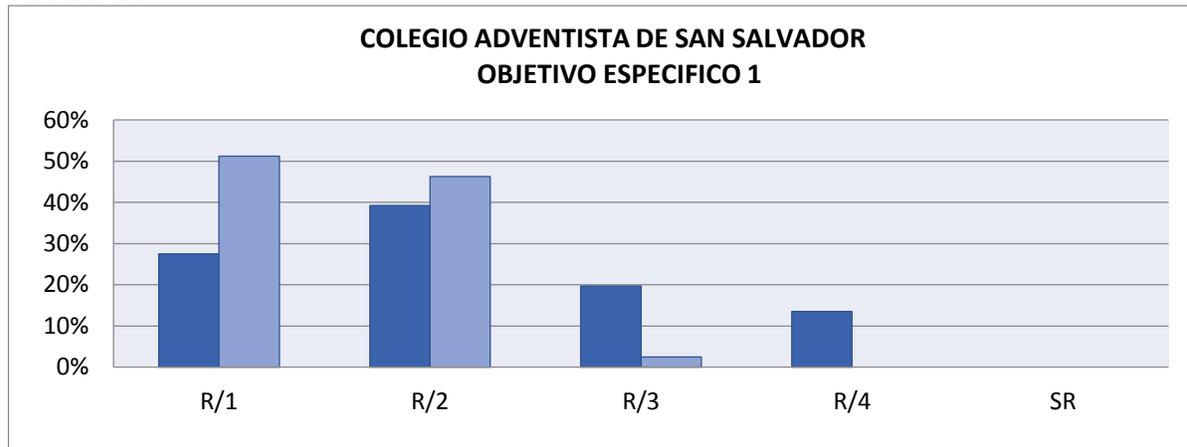
**INTERPRETACIÓN:** los docentes y director reflejan un nivel muy elevado de satisfacción en relación al funcionamiento institucional. Esto es preocupante porque los alumnos a quienes deben tener satisfechos opinan lo contrario. Para el equipo investigador esto puede obedecer a la débil socialización realizada por la institución en relación a aprendizaje continuo, optimización de insumos, clima armonioso y normativas que fomenten el buen funcionamiento institucional.

## COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR

**Objetivo específico 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012

COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR							
OBJETIVO ESPECÍFICO							
	SECTOR	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL
TOTAL	ESTUDIANTES	28%	39%	20%	14%	0%	100%
	DOCENTES	51%	46%	3%	0%	0%	100%

### GRÁFICA



**INTERPRETACIÓN:** estos resultados muestran respuestas contradictorias entre la percepción de los docentes en relación a los alumnos y la dirección. Dimensionando la necesidad de lograr un acercamiento entre la dirección y el personal docente referente a la interpretación, valoración e impacto de los proyectos institucionales en el eficiente funcionamiento generando un rol protagónico a los estudiantes en la elaboración del PEI y haciendo una socialización efectiva que permita a los diferentes sectores acompañar a la administración en la implementación y seguimiento de los planes trazados. Según Benne El administrador escolar debe saber que existen dos tipos de roles principales “La organización funcional; el primero es orientado individualmente y el segundo orientado al grupo o institución. **El rol individual** se basa en las expectativas personales de la función desempeñada... y **El rol orientado al grupo o institución** ayuda al conjunto a llegar a un objetivo común,

trabajar y buscar soluciones, donde el rol principal es el del directivo”<sup>236</sup>. Según los datos de las encuestas el objetivo común no está siendo interpretado de una manera equilibrada en cuanto a la opinión de los docentes y alumnos, surge la necesidad de dar más claridad a los roles desempeñados, a la participación activa manifestando pensamiento sistémico.

---

<sup>236</sup> Benne, Kenneth & Sheats, Paul (2007). *Functional Roles of Group Members e International Association of Facilitators*. Recuperado el día 12 de agosto de 2013 de, [http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF\\_Journals/Functional\\_Roles\\_of\\_Group\\_Members.sflb.ashx](http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF_Journals/Functional_Roles_of_Group_Members.sflb.ashx)

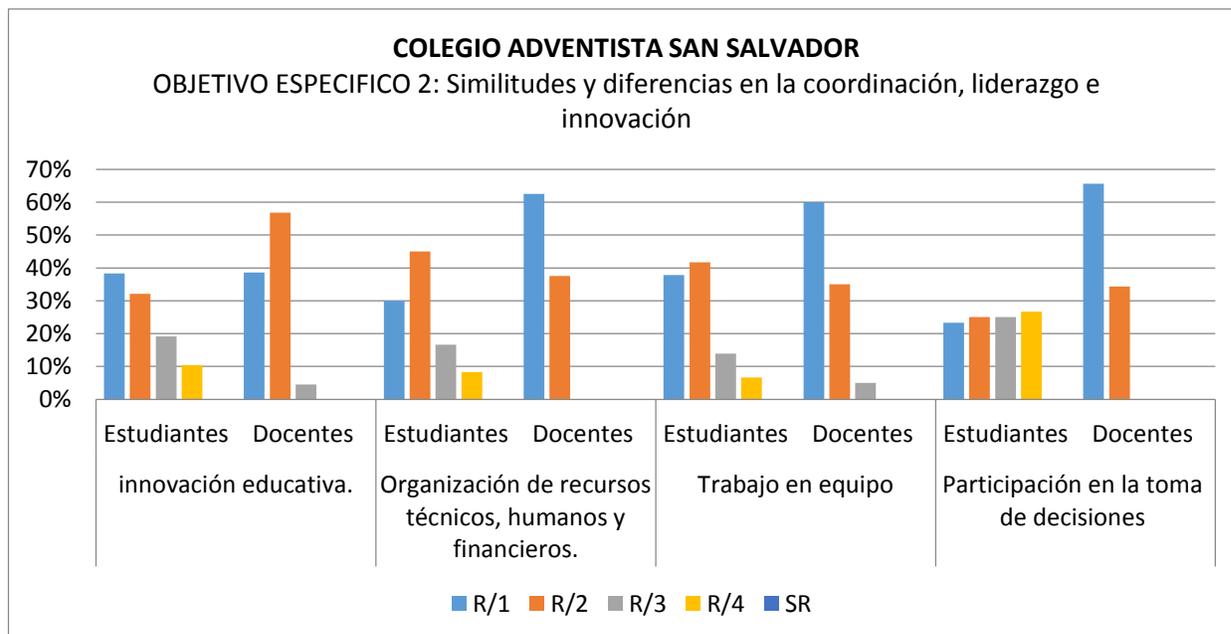
## COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR

**Objetivo específico 2:** determinar las **similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación** de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.

LAS SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LA COORDINACIÓN, LIDERAZGO E INNOVACIÓN											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Innovación educativa	38%	32%	19%	10%	0%	100%	39%	57%	5%	0%	100%
Organización de recursos técnicos, humanos y financieros.	30%	45%	17%	8%	0%	100%	63%	38%	0%	0%	100%
Trabajo en equipo	38%	42%	14%	7%	0%	100%	60%	35%	5%	0%	100%
Participación en la toma de decisiones	23%	25%	25%	27%	0%	100%	66%	34%	0%	0%	100%
TOTAL	32%	<b>36%</b>	19%	13%	0%	100%	<b>51%</b>	46%	3%	0%	100%

INDICADORES	DIRECTOR
Innovación educativa	El papel desempeñado por su gestión administrativa en la implementación de aspectos innovadores en el área educativa: como muy bueno se califica el desempeño en pruebas estandarizadas, supervisión de procesos, ambiente de trabajo, uso de las TIC's, como resultados excelentes se percibe la planeación didáctica, en proceso de innovación la metodología usada por los docentes, desarrollo de la clase, evaluación de desempeño, aunque no se observa el uso de investigación científica.
Organización de recursos técnicos, humanos y financieros.	La gestión administrativa promueve la incorporación de propuestas innovadoras para un mejor uso de los recursos técnicos, humanos y financieros: el aporte de cada elemento es personal y su profesionalidad fortalecen el mejor desarrollo en la gestión educativa. Su grado de satisfacción por el papel desempeñado en su gestión administrativa en relación a la socialización de aspectos curriculares: muy satisfactorio
Trabajo en equipo	La participación de los siguientes sectores en el funcionamiento institucional como resultado de la gestión administrativa, los docentes trabajan muy satisfactoriamente, alumnos, padres de familia y personal administrativo se percibe la participación como satisfactoria.
Participación en la toma de decisiones	Los diferentes procesos se coordinan eficientemente, para que la institución educativa este desempeñando bien sus funciones: cada programa tiene su coordinación con el apoyo del personal.

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** la opinión de los docentes y director muestra un alto nivel de satisfacción en contraste con la de los estudiantes que refleja un panorama diferente que según el equipo investigador puede obedecer a una evidente falta de espacios de involucramiento de toda la comunidad educativa en la coordinación, liderazgo e innovación institucional. Los docentes y director están haciendo de este objetivo algo propio, limitando la participación de los demás sectores de la comunidad educativa.

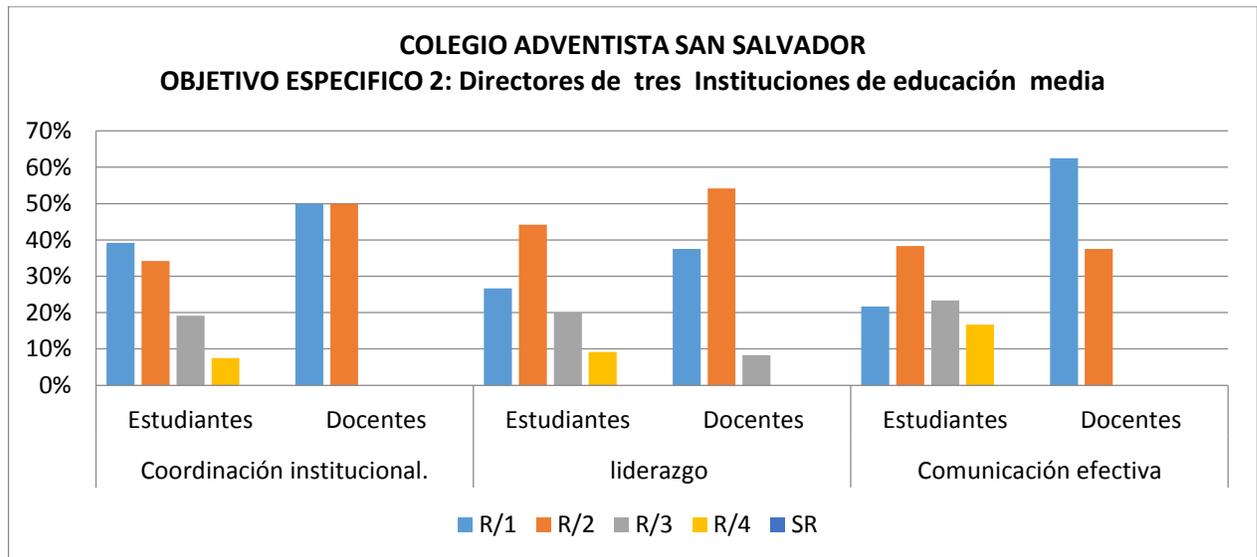
## COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR

**Objetivo específico 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los **directores de las tres instituciones con nivel de educación media** en el municipio de San Salvador, 2012

DIRECTORES DE LAS TRES INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Coordinación institucional.	39%	34%	19%	8%	0%	100%	50%	50%	0%	0%	100%
liderazgo	27%	44%	20%	9%	0%	100%	38%	54%	8%	0%	100%
Comunicación efectiva	22%	38%	23%	17%	0%	100%	63%	38%	0%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	29%	<b>39%</b>	21%	11%	0%	100%	45%	<b>50%</b>	5%	0%	100%

INDICADORES	DIRECTOR
Coordinación institucional.	La coordinación de los mandos medios de la institución: satisfactorio. Algunas estrategias que emplea en su gestión para promover el liderazgo funcional en los docentes: valorización del personal, promotores de algunos programas / funciones, apelando a su responsabilidad
liderazgo	Estrategias que emplea en su gestión para promover el liderazgo funcional en los docentes: valorización del personal, promotores de algunos programas / funciones, apelando a su responsabilidad. La implementación de aspectos innovadores ha contribuido a un mejor desempeño en el liderazgo de los distintos niveles de su institución: ha contribuido a un mejor desempeño en el liderazgo de los distintos niveles de la institución.

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** en la opinión de los docentes y director, el cumplimiento de este objetivo se está logrando, pues ven que el desempeño del director es positivo. Sin embargo las opiniones se mantienen en nivel satisfactorio, según el equipo

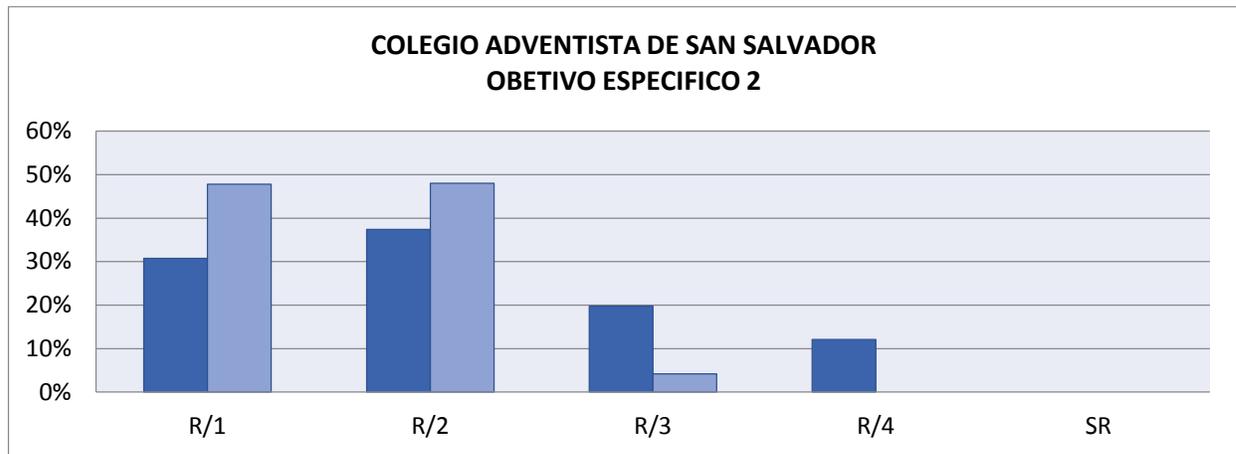
investigador deja ver la necesidad de hacer una gestión administrativa que permita percibir en muy satisfactorio el rol del director como líder máximo del Colegio Adventista de San Salvador.

## COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR

**Objetivo específico 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012

COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR							
OBJETIVO ESPECÍFICO 2							
	SECTOR	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL
TOTAL	ESTUDIANTES	31%	37%	20%	12%	0%	100%
	DOCENTES	48%	48%	4%	0%	0%	100%

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** la opinión de los docentes es favorable hacia la gestión del director, sin embargo el sector alumnos se mantiene en el análisis del objetivo general en satisfactorio. Dándole seguimiento al interés que pone Aguerrondo (2002) al hablar de innovación y las bases que “preparan el terreno” para que esta se dé, se puede afirmar con la aclaración de Ruiz (1998) que no solo se debe preparar físicamente a la institución, también es de primordial interés hacerlo psicológicamente con el personal. Ruiz<sup>237</sup> (1998) lo respalda al decir que “una variable básica para innovar son los recursos humanos, es decir el potencial humano con que actualmente cuenta el centro escolar es la primera consideración para cualquier proceso de cambio y/o mejora para la innovación educativa. Y qué mejor presencia que la testimonial en la sociedad para innovar en el entorno. Para que esto suceda

<sup>237</sup> Ruiz, José (1998). Cómo mejorar la institución educativa: Evaluación de la innovación y del cambio. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

hay que analizar el comportamiento de los individuos en organización y luego orientarlo a la planeación de estrategias eficientes”<sup>238</sup>

Es comprensible según la cita anterior la posición de la dirección debido a que la institución no ha alcanzado un nivel de óptimo de desarrollo se debe implementar estrategias que permitan la coordinación e integralidad de esas cualidades potencializadas por una gestión administrativa innovadora que permita el desarrollo deseado con pensamiento sistémico dirigido al funcionamiento institucional eficiente y eficaz al involucrar a todos los sectores de la comunidad educativa.

---

<sup>238</sup> Ídem

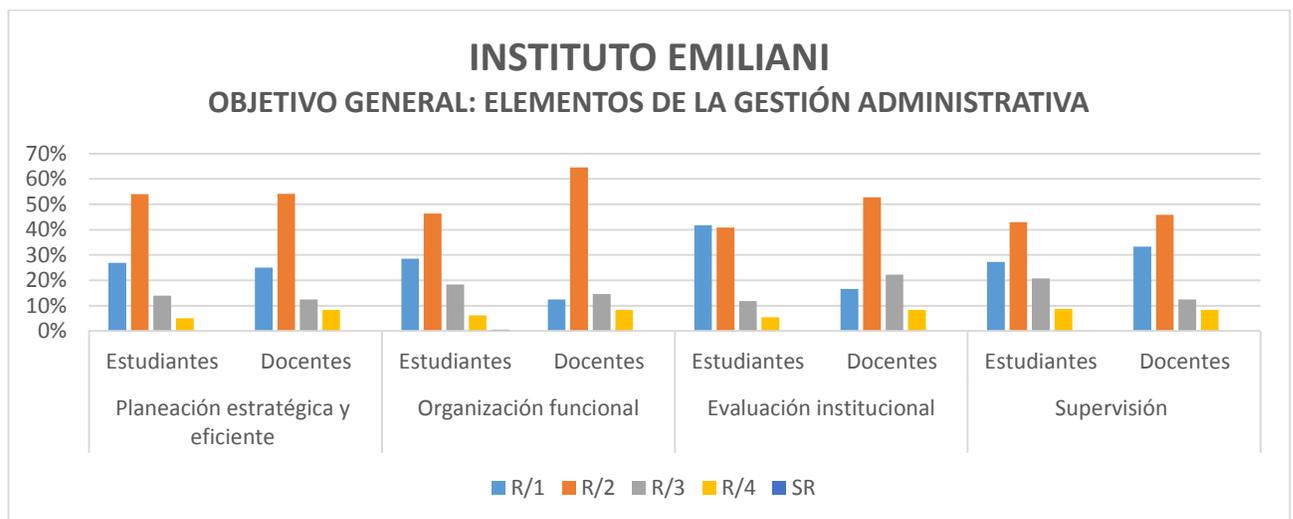
## INSTITUTO EMILIANI

**Objetivo General:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012.

ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA												
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES					
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL	
Planeación estratégica y eficiente	27%	54%	14%	5%	0%	100%	25%	54%	13%	8%	100%	
Organización funcional.	28%	46%	18%	6%	1%	100%	13%	65%	15%	8%	100%	
Evaluación institucional.	42%	41%	12%	5%	0%	100%	17%	53%	22%	8%	100%	
Supervisión	27%	43%	21%	9%	0%	100%	33%	46%	13%	8%	100%	
<b>TOTAL</b>	31%	<b>46%</b>	16%	6%	0%	100%	20%	<b>56%</b>	16%	8%	100%	

INDICADORES	DIRECTOR
Planeación estratégica y eficiente	Se considera que las propuestas y desempeño como dirección contribuyen a la planificación estratégica si porque las nuevas intensiones educativas responden a un ordenamiento en el trabajo académico y administrativo responden a los requerimientos de acreditación del MINED
Organización funcional	Con relación al organigrama y su funcionamiento no es satisfactoria en la medida que se está estructurando y definiendo las nuevas funciones a cada organismo
Evaluación institucional	La evaluación institucional más reciente es a través de diagnóstico realizado para la construcción del PEI y la evaluación a los planes de estudio institucionales
Supervisión	La supervisión en todas las áreas está en proceso debido a que se están construyendo las nuevas funciones y acuerdos del aula

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** es evidente que para los estudiantes y docentes la planeación estratégica y eficiente impacta el funcionamiento institucional de manera satisfactoria, estos resultados no muestra la búsqueda de un cambio estratégico que favorezca el desarrollo institucional y de una proyección que la posicione mejor como opción educativa, según los resultados los docentes y alumnos concuerdan en su nivel de satisfacción, no obstante la dirección: los resultados presentan diferencias según la percepción de cada sector educativo, no se evidencia una visión global de la institución, cada sector lo percibe según sus propios intereses y áreas de acción.

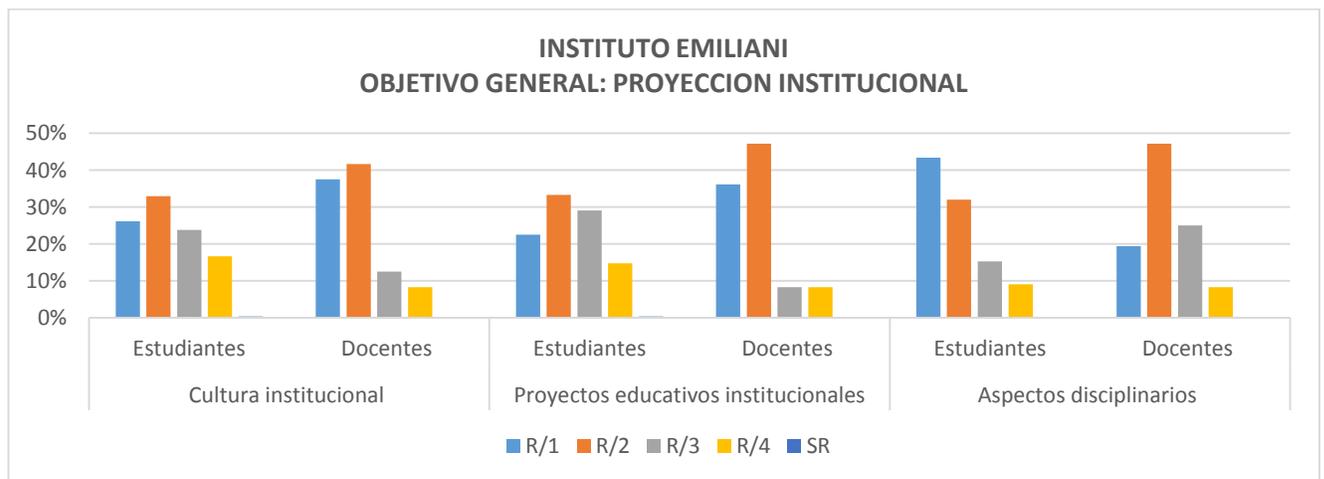
## INSTITUTO EMILIANI

**Objetivo General:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012.

PROYECCIÓN INSTITUCIONAL											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Cultura institucional	26%	33%	24%	17%	0%	100%	38%	42%	13%	8%	100%
Proyectos educativos institucionales	22%	33%	29%	15%	0%	100%	36%	47%	8%	8%	100%
Aspectos disciplinarios	43%	32%	15%	9%	0%	100%	19%	47%	25%	8%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>32%</b>	<b>33%</b>	<b>21%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>	<b>46%</b>	<b>16%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

INDICADORES	DIRECTOR
Cultura institucional	La misión y visión influyen en las políticas institucionales en la medida que orientan el camino a seguir, si en la medida que se socialice el ideario institucional actualmente se están terminando el nuevo PEI
Proyectos educativos institucionales	Es el instrumento de consulta más importante para operativizar las intenciones educativas
Aspectos disciplinarios	A pesar de que se ha sistematizado un proceso llamado SEMAFORO todavía no se aplica bien y los resultados no son los que se esperan ya que está en ejecución

### GRÁFICA:



**INTERPRETACIÓN:** la percepción se mantiene en niveles satisfactorios, para el equipo investigador la comunidad educativa conoce en parte los principios y valores que promueve la institución y hasta cierto punto los han internalizado, sin embargo debe fortalecerse esta área para crear una cultura institucional que genere un sentido de pertenencia y orgullo institucional sano que gane credibilidad en la misma

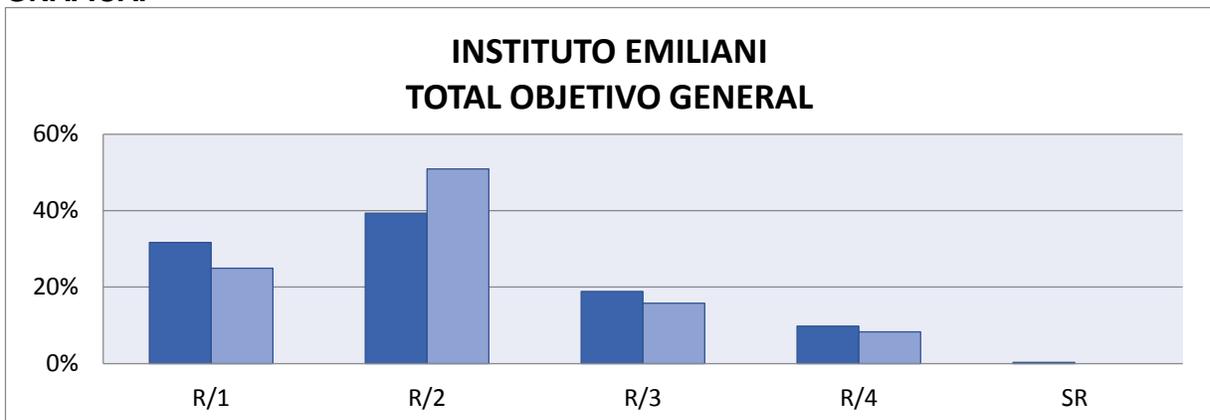
comunidad y deseos de permanecer y ser parte de la misma. Es evidente la diferencia en los niveles de satisfacción debido a que la participación de los docentes en la elaboración de los proyectos es mayor que la de los alumnos y ha faltado una mayor socialización hacia la comunidad educativa. Debería de generarse los espacios necesarios para que los estudiantes tengan una mayor injerencia en la elaboración de dichos proyectos.

## INSTITUTO EMILIANI

**Objetivo General:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012

INSTITUTO EMILIANI							
OBJETIVO GENERAL							
	SECTOR	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL
<b>TOTAL</b>	ESTUDIANTES	32%	<b>39%</b>	19%	10%	0%	100%
	DOCENTES	25%	<b>51%</b>	16%	8%	0%	100%

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** muestran para la Planeación estratégica y eficiente la opinión de los estudiantes y docentes en nivel satisfactorio, la opinión del director establece que la planeación está enfocada a los lineamientos del MINED.

Para el objetivo general el análisis de datos del Instituto Emiliani concuerdan las opiniones de los estudiantes y docentes con el mayor porcentaje en el nivel de respuesta Satisfactorio, sin embargo según la opinión del director la mayoría de los elementos de la gestión actual están en proceso de reestructuración para la mejora continua de la institución.

Retomando la opinión de Aguerrondo los procesos de innovación tienen la siguiente estructura:

1. La génesis o gestación: en esta etapa se analizan las condiciones previas, las oportunidades existentes y la elaboración de la propuesta
2. La implementación o ejecución: donde se llevan a cabo las viabilidades del proyecto

### 3. Evolución o desarrollo

#### 4. Efectos finales

Por lo tanto en cuanto a la opinión del director los elementos de la gestión administrativa están en función de la planificación estratégica anterior al proceso acreditador iniciado por el MINED, no obstante los elementos de la gestión administrativa están en procesos de actualización según la nueva normativa del MINED, específicamente en preparación de los procesos de acreditación.

Sin embargo es importante que la administración valore la percepción de los elementos de la gestión administrativa desde el punto de vista de alumnos y docentes para incorporar propuestas que busquen la innovación y la mejora continua, por el momento según este análisis están en un nivel satisfactorio, da la pauta para establecer la necesidad de incorporar y fortalecer elementos que permitan tener una mejor proyección institucional.

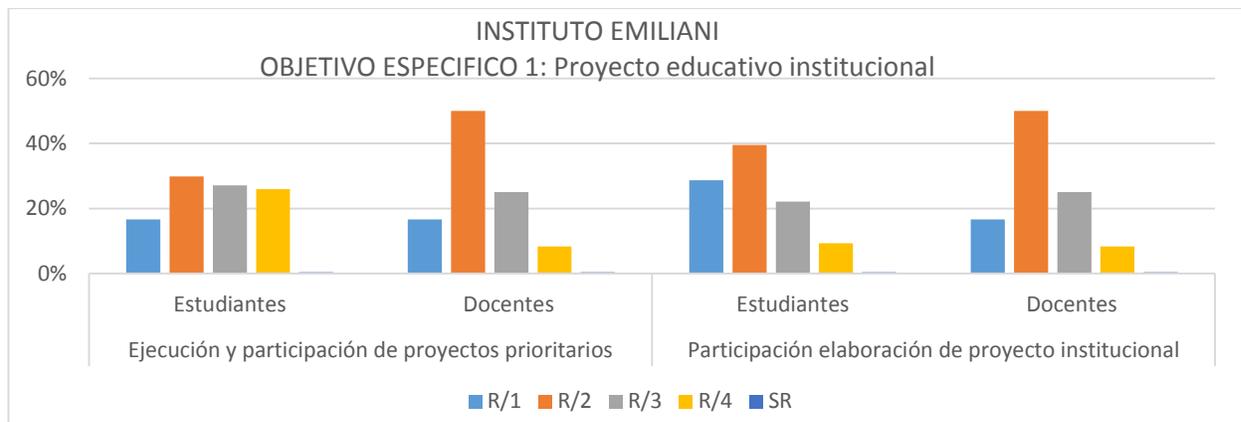
## INSTITUTO EMILIANI

**Objetivo específico 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Ejecución y participación de proyectos prioritarios	17%	30%	27%	26%	0%	100%	17%	50%	25%	8%	100%
Participación elaboración de proyecto institucional	29%	40%	22%	9%	0%	100%	17%	50%	25%	8%	100%
<b>TOTAL</b>	23%	<b>35%</b>	25%	18%	0%	100%	17%	<b>50%</b>	25%	8%	100%

INDICADORES	DIRECTOR
Ejecución y participación de proyectos prioritarios	Las innovaciones que se pueden enumerar que se implementan en el desarrollo y promoción de proyectos prioritarios enseñanza de la matemática en tercer año de bachillerato, fundamentos de tecnología para tercer ciclo, ingles para primero y segundo ciclo, entre otros.
Participación elaboración de proyecto institucional	La participación de los siguientes sectores en el funcionamiento institucional como resultado de la gestión administrativa docentes y personal administrativo, muy bueno, alumnos bueno al igual que los padres de familia

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** es de hacer notar que la percepción de los alumnos, docentes y director, coinciden en cuanto a que se ubican en el nivel satisfactorio, pero existe un porcentaje de docentes y estudiantes que no ven con claridad el impacto del proyecto educativo institucional en el funcionamiento del colegio. Para el equipo investigador los docentes y director del Instituto Emiliani deben buscar estrategias para involucrar a todos los docentes y alumnos, en el desarrollo y proyección institucional para que tomen como suyo el PEI, socializarlo constantemente y promover la participación de estos en su elaboración y ejecución.

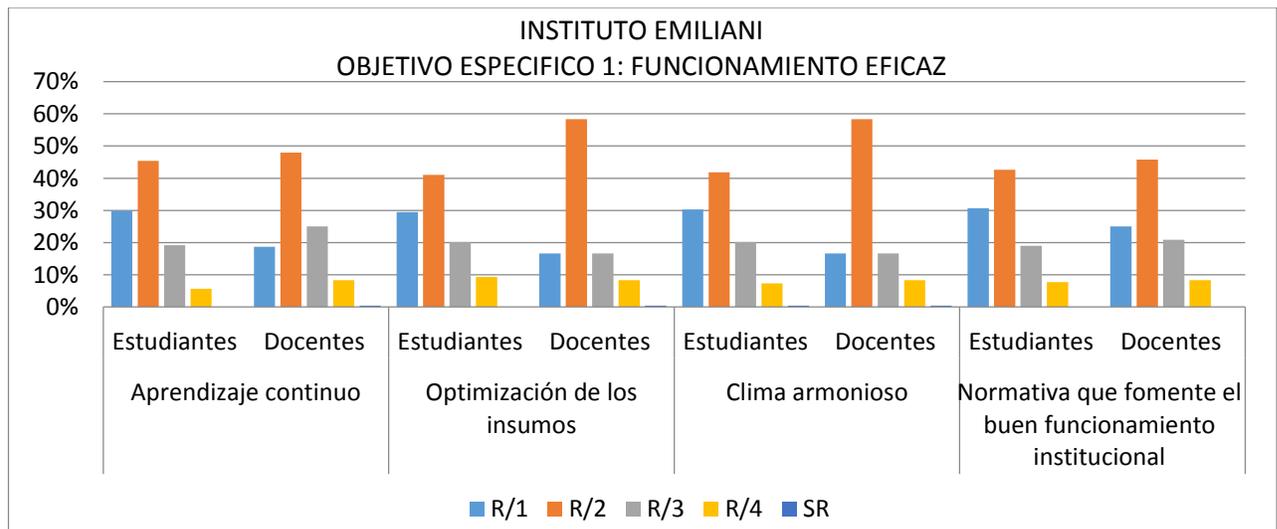
## INSTITUTO EMILIANI

**Objetivo específico 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012.

FUNCIONAMIENTO EFICAZ											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Aprendizaje continuo	30%	45%	19%	6%	0%	100%	19%	48%	25%	8%	100%
Optimización de los insumos	29%	41%	20%	9%	0%	100%	17%	58%	17%	8%	100%
Clima armonioso	30%	42%	20%	7%	0%	100%	17%	58%	17%	8%	100%
Normativa que fomente el buen funcionamiento institucional	31%	43%	19%	8%	0%	100%	25%	46%	21%	8%	100%
<b>TOTAL</b>	30%	<b>43%</b>	20%	8%	0%	100%	19%	<b>52%</b>	21%	8%	100%

INDICADORES	DIRECTOR
Aprendizaje continuo	Los proyectos que se implementan para el aprendizaje continuo , si hay proyectos al respecto, proyecto de desarrollo profesional docente durante todo el año, el aprendizaje continuo impacta los procesos de las capacitaciones son muy importantes porque permiten refrescar conocimientos desfasados
Optimización de los insumos	La gestión administrativa promueve la incorporación de propuestas innovadoras para un mejor uso de los recursos técnicos, humanos y financieros: las nuevas propuestas se promueven mediante consultas y consensos y en otros casos se validan en consejo de maestros
Clima armonioso	Ambiente de trabajo: muy bueno
Normativa que fomente el buen funcionamiento institucional	Gestión administrativa promueve la búsqueda para implementar una normativa que fomente el buen funcionamiento institucional mediante el dialogo con otros actores del trabajo institucional, los dos aspectos prioritarios que la institución requiere seguir potenciando para fortalecer su organización y funcionamiento: reflexión continua sobre el proceso educativo, innovar constantemente, se necesita potenciar: trabajo colaborativo, socialización de las políticas

**GRÁFICA:**



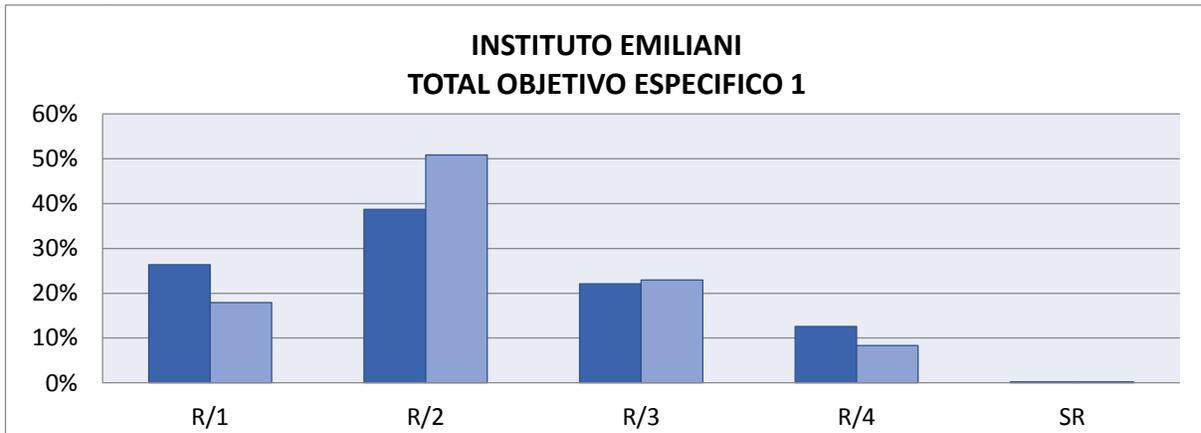
**INTERPRETACIÓN:** los docentes y director reflejan un nivel moderado de satisfacción en relación al funcionamiento institucional. Es necesario mencionar que los alumnos a quienes deben tener satisfechos opinan de manera similar en relación a cómo está funcionando el instituto. Para el equipo investigador esto puede obedecer a dos factores una mínima participación de los alumnos en la elaboración del PEI y una percepción discreta de la mejoría en cuanto a desempeño institucional en lo relacionado a aprendizaje continuo, optimización de insumos, clima armonioso y normativas que fomenten el buen funcionamiento y proyección del Instituto.

## INSTITUTO EMILIANI

**Objetivo específico 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012

INSTITUTO EMILIANI							
OBJETIVO ESPECÍFICO							
	SECTOR	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL
<b>TOTAL</b>	ESTUDIANTES	26%	<b>39%</b>	22%	13%	0%	100%
	DOCENTES	18%	<b>51%</b>	23%	8%	0%	100%

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** en el Instituto Emiliani el impacto del proyecto educativo institucional en su funcionamiento, los estudiantes y maestros concuerdan según los datos de las encuestas analizadas en un nivel de satisfacción, así mismo para el director el efecto del PEI en el funcionamiento institucional permite orientar el buen funcionamiento de la institución a través del seguimiento de lo planificado, aunque considera que están en procesos de mejoría y de aprendizaje continuo.

Dándole seguimiento al interés que pone Aguerro (2002) al hablar de innovación y las bases que “preparan el terreno” para que esta se dé, con la aclaración de Ruiz (1998) que no solo se debe preparar físicamente a la institución, también es de primordial interés hacerlo psicológicamente con el personal. Ruiz (1998) lo respalda al decir que “una variable básica para innovar son los recursos humanos, es decir el potencial humano con que actualmente cuenta el centro escolar es la primera consideración para cualquier proceso de cambio y/o mejora para la innovación educativa. Y qué mejor presencia que la testimonial en la sociedad para innovar en el

entorno. Para que esto suceda hay que analizar el comportamiento de los individuos en organización y luego orientarlo a la planeación de estrategias eficientes<sup>239</sup>”

Si se pretende elaborar un plan estratégico que fomente la innovación es vital permitir que el recurso humano existente se involucre en la planificación estratégica específicamente el PEI, reconociendo que: “la escuela como organización compleja tiene todo un andamiaje de roles que comprende su estructura formal. Estos roles han de ser ocupados por individuos que se comporten de acuerdo con las normas establecidas para el desempeño de los mismos. Esta estructura constante de roles distingue a una organización compleja de los grupos más pequeños y simples se hace un esquema o mapa organizativo”<sup>240</sup>

Es decir que la participación en la planificación se debe establecer según los roles de cada sector de la comunidad educativa debido a los diferentes puntos de vista en el sentido de satisfacer las demandas o expectativas de dichos sectores, de este modo tomaran las propuestas plasmadas en el PEI como propias y facilitarán su participación durante el proceso de desarrollo.

---

<sup>239</sup> Ruíz, José (1998). Cómo mejorar la institución educativa: Evaluación de la innovación y del cambio. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

<sup>240</sup> Montes de Oca, Pablo (s.f.) Reencuentro: Análisis de problemas universitarios. Recuperado el día 10 de agosto de 2013 de, [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/3-600-8602ygv.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/3-600-8602ygv.pdf) pág. 5

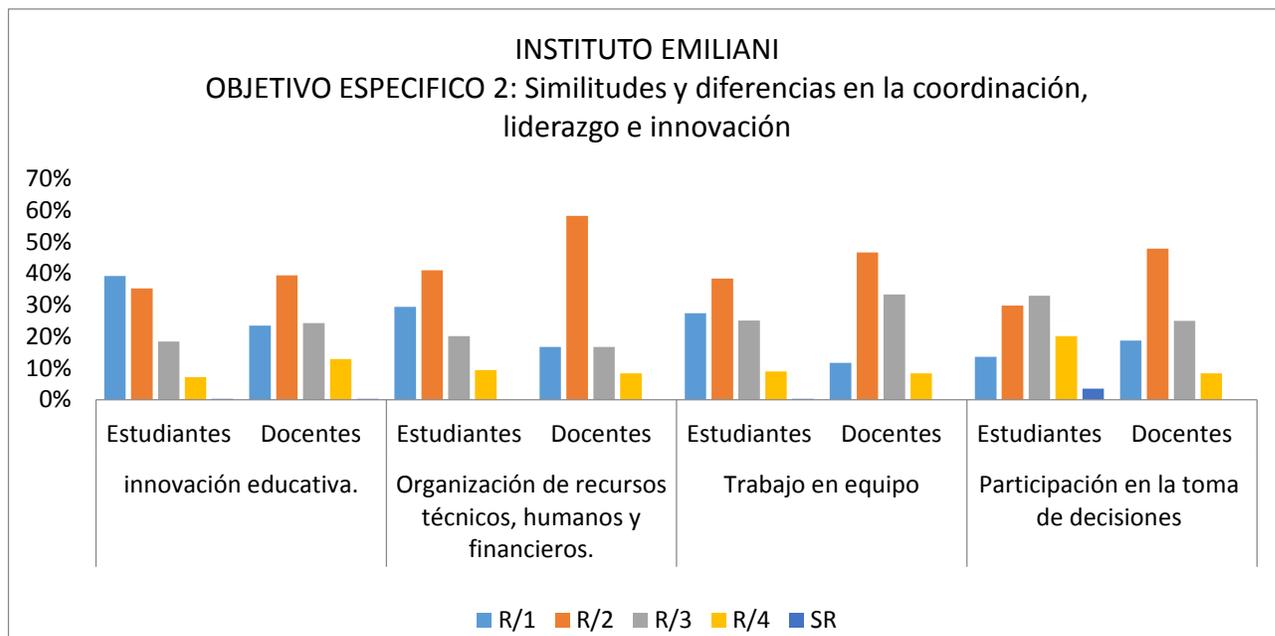
## INSTITUTO EMILIANI

**Objetivo específico 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.

SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LA COORDINACIÓN, LIDERAZGO E INNOVACIÓN											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Innovación educativa.	39%	35%	18%	7%	0%	100%	23%	39%	24%	13%	100%
Organización de recursos técnicos, humanos y financieros.	29%	41%	20%	9%	0%	100%	17%	58%	17%	8%	100%
Trabajo en equipo	27%	38%	25%	9%	0%	100%	12%	47%	33%	8%	100%
Participación en la toma de decisiones	14%	30%	33%	20%	3%	100%	19%	48%	25%	8%	100%
total	27%	<b>36%</b>	24%	11%	1%	100%	19%	<b>44%</b>	26%	11%	100%

INDICADORES	DIRECTOR
Innovación educativa	El papel desempeñado por su gestión administrativa en la implementación de aspectos innovadores en el área educativa Planeación didáctica: muy bueno, metodología usada por los docentes: muy bueno, desarrollo de la clase: muy bueno, material didáctico: muy bueno, tecnología aplicada a la educación: muy bueno, evaluación del desempeño de docentes y alumnos: muy bueno, desempeño en pruebas estandarizadas muy bueno, investigación científica: muy bueno, supervisión de procesos: muy bueno, ambiente de trabajo: muy bueno.
Organización de recursos técnicos, humanos y financieros	La gestión administrativa promueve la incorporación de propuestas innovadoras para un mejor uso de los recursos técnicos, humanos y financieros: las nuevas propuestas se promueven mediante consultas y consensos y en otros casos se validan en consejo de maestros. Su grado de satisfacción por el papel desempeñado en su gestión administrativa en relación a la socialización de aspectos curriculares: muy bueno, es una parte de mi gestión donde más he incidido
Trabajo en equipo	La participación de los siguientes sectores en el funcionamiento institucional como resultado de la gestión administrativa, docentes: muy bueno, alumnos: bueno, Padres de familia: bueno, personal administrativo: muy bueno
Participación en la toma de decisiones	Los diferentes procesos se coordinan eficientemente, para que la institución educativa este desempeñando bien sus funciones: no, falta mucho por hacer

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** la opinión de los docentes, alumnos y director muestra resultados similares, percibiéndose un nivel satisfactorio. Para el equipo investigador es necesario el involucramiento de los estudiantes y todo el personal de la institución en la coordinación, liderazgo e innovación institucional. Debe fomentarse el trabajo en equipo que permita poner en beneficio de la institución los talentos y capacidades de docentes y alumnos.

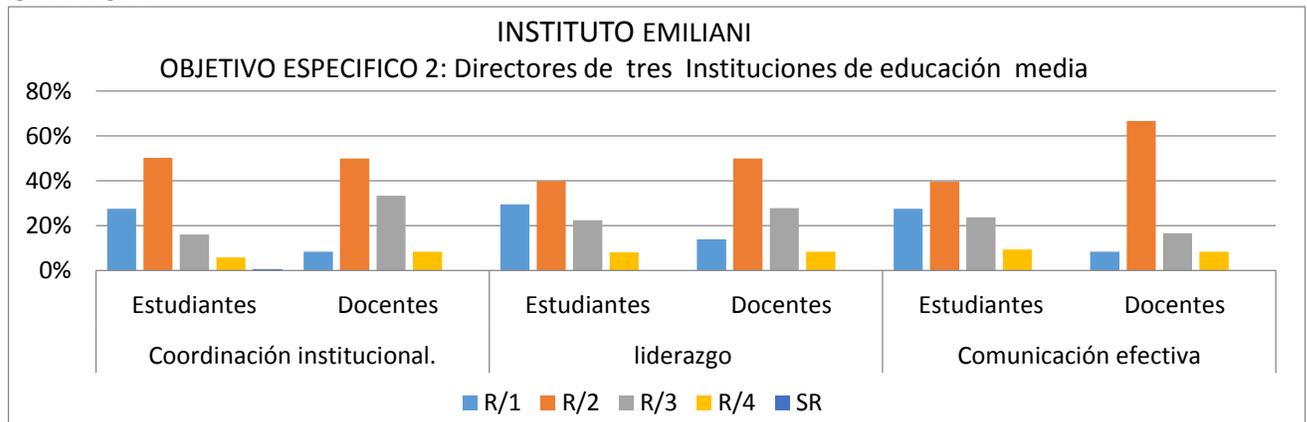
## INSTITUTO EMILIANI

**Objetivo específico 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.

DIRECTORES DE LAS TRES INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Coordinación institucional	28%	50%	16%	6%	0%	100%	8%	50%	33%	8%	100%
liderazgo	29%	40%	22%	8%	0%	100%	14%	50%	28%	8%	100%
Comunicación efectiva	28%	40%	24%	9%	0%	100%	8%	67%	17%	8%	100%
<b>TOTAL</b>	28%	<b>43%</b>	21%	8%	0%	100%	12%	<b>53%</b>	27%	8%	100%

INDICADORES	DIRECTOR
Coordinación institucional	La coordinación de los mandos medios de la institución: muy bueno, pero falta mucho por mejorar. Algunas estrategias que emplea en su gestión para promover el liderazgo funcional en los docentes: delimitar funciones en lo académico y disciplinario ejemplo el instrumento disciplinario SEMAFORO
liderazgo	Estrategias que emplea en su gestión para promover el liderazgo funcional en los docentes: delimitar funciones en lo académico y disciplinario ejemplo el instrumento disciplinario SEMAFORO. La implementación de aspectos innovadores ha contribuido a un mejor desempeño en el liderazgo de los distintos niveles de su institución: si la institución ha experimentado una satisfactoria mejoría en los procesos académicos

### GRÁFICA:



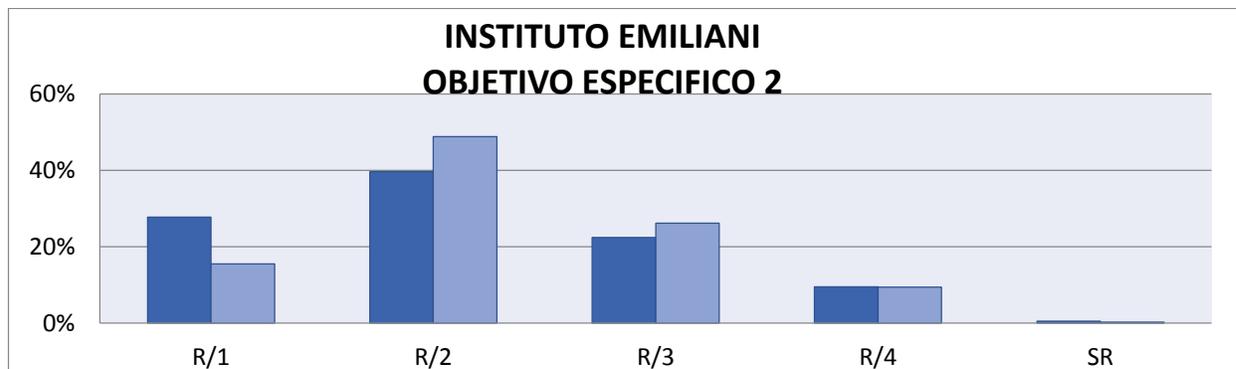
**INTERPRETACIÓN:** en la opinión de los docentes y alumnos, el cumplimiento de este objetivo se percibe en satisfactorio en relación a la coordinación, liderazgo e innovación. Para el equipo investigador el director debe hacer una valoración real del impacto de su gestión en base a resultados. Si desea que la comunidad educativa vea su gestión administrativa como valiosa en la búsqueda de mejora continua.

## INSTITUTO EMILIANI

**Objetivo específico 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.

INSTITUTO EMILIANI							
OBJETIVO ESPECÍFICO 2							
	SECTOR	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL
<b>TOTAL</b>	ESTUDIANTES	28%	40%	22%	10%	1%	100%
	DOCENTES	15%	49%	26%	9%	0%	100%

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** según el análisis de datos de las encuestas los estudiantes y docentes concuerdan en un nivel satisfactorio, esto manifiesta que la percepción de coordinación, liderazgo e innovación es positivo, tomando en cuenta la proyección institucional desde el punto de vista de la dirección se considera en un nivel satisfactorio, dejando de manifiesto que necesita mejorar los aspectos de coordinación y liderazgo lo que permitiría impulsar la innovación en aspectos educativos que permitan desarrollar un buen funcionamiento que mejore la imagen institucional.

Es importante tomar en cuenta al comparar la opinión de docentes, alumnos y director se debe establecer esa brecha de relaciones y roles que permitan mejorar cada aspecto de coordinación, estableciendo liderazgos en los diferentes niveles o sectores de la comunidad educativa, para que los proyectos en desarrollo o a ejecutar permitan incorporar aspectos de innovación a la institución para mantenerse a la vanguardia ante las exigencias de calidad educativa de un mundo globalizado.

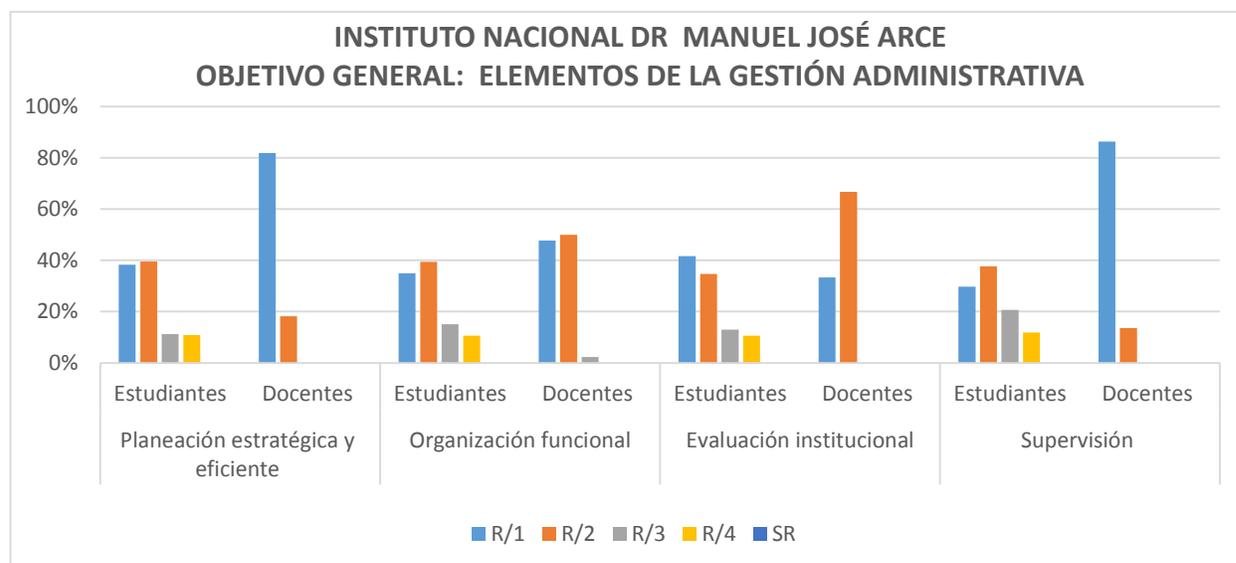
## INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE

**Objetivo General:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalezcan su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012.

ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Planeación estratégica y eficiente	38%	40%	11%	11%	0%	100%	82%	18%	0%	0%	100%
Organización funcional	35%	39%	15%	11%	0%	100%	48%	50%	2%	0%	100%
Evaluación institucional	42%	35%	13%	11%	0%	100%	33%	67%	0%	0%	100%
Supervisión	30%	38%	21%	12%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>36%</b>	<b>38%</b>	<b>15%</b>	<b>11%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>57%</b>	<b>42%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

INDICADORES	DIRECTOR
Planeación estratégica y eficiente	Se considera que las propuestas y desempeño como dirección contribuyen a la planificación estratégica si porque se panifica con base a necesidades, intereses y expectativas de mejora continua del que hacer institucional
Organización funcional.	Con relación al organigrama y su funcionamiento excelente, cada puesto es responsable en el cumplimiento de sus funciones
Evaluación institucional.	Existen evaluaciones internas por medio de pausas pedagógicas en donde se reflexiona y se planifica acciones de mejora para superar limitantes en cuanto a externas: PAES, y evaluaciones de EDUCAME
Supervisión	La supervisión es efectiva para aplicar mejoras si porque ayuda a potenciar las fortalezas y a superar las limitantes

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** la opinión de los docentes cuyas respuestas en su mayoría se ubican en muy satisfactorio, difiere a la de los estudiantes, estos ubican la mayoría de sus respuestas en satisfactorio, para el equipo investigador esto podría obedecer a la falta de una adecuada socialización que permita a los estudiantes conocer de qué manera se está implementando La planeación estratégica y eficiente, Organización funcional, Evaluación institucional y Supervisión, que son los indicadores considerados como Elementos de la Gestión Administrativa. Esto debe llevar a la administración del Instituto Dr. Manuel José Arce a generar una mayor participación de los alumnos, para lograr una percepción más unificada de la comunidad educativa en cuanto a los Elementos de la Gestión Administrativa.

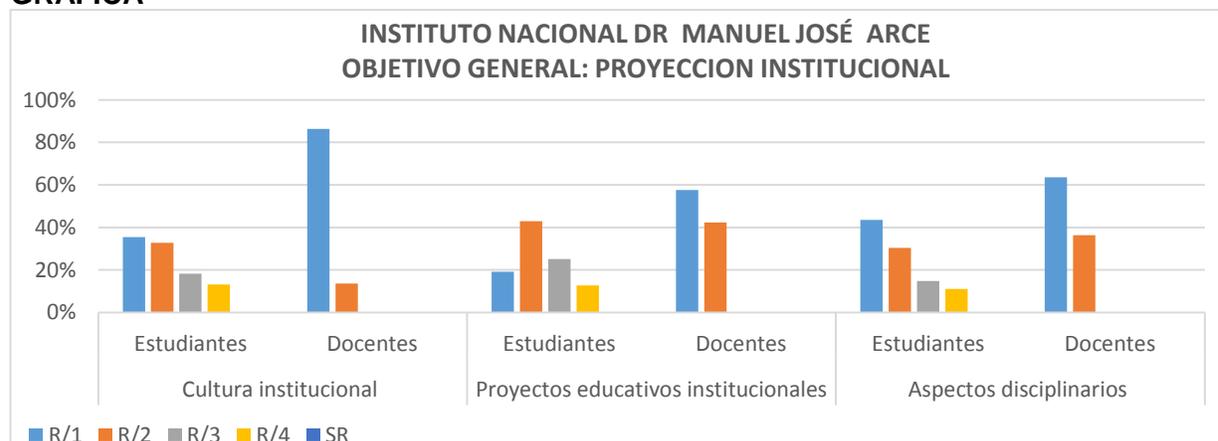
## INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE

**Objetivo General:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012.

PROYECCIÓN INSTITUCIONAL											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Cultura institucional	36%	33%	18%	13%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%
Proyectos educativos institucionales	19%	43%	25%	13%	0%	100%	58%	42%	0%	0%	100%
Aspectos disciplinarios	44%	30%	15%	11%	0%	100%	64%	36%	0%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

INDICADORES	DIRECTOR
Cultura institucional	Claro que si porque son la razón de ser y las que le dan vida a la institución y orientan el tipo de ser humano que se pretende formar , sí, porque se trabaja integradamente y como ejes transversales en el desarrollo del currículo
Proyectos educativos institucionales	En orientar el quehacer institucional planificando acciones que contribuyen en la transformación y mejora de la institución
Aspectos disciplinarios	Optimiza ya que se promueve la disciplina con dignidad, apegándose a las normas de convivencia, fraternas, respetuosas y armónicas

### GRÁFICA



**INTERPRETACIÓN:** La opinión de los docentes y alumnos en relación a la Proyección institucional cuyas respuestas en su mayoría se ubican en muy satisfactorio, con base a los resultados se puede notar en la gráfica aunque están ambos en muy satisfactorio con los porcentajes de 35% estudiantes y 67% los docentes, hay una diferencia de 32%, la proyección institucional aunque se posiciona en muy satisfactorio, debe mejorar para generar espacios que permitan internalizar la cultura

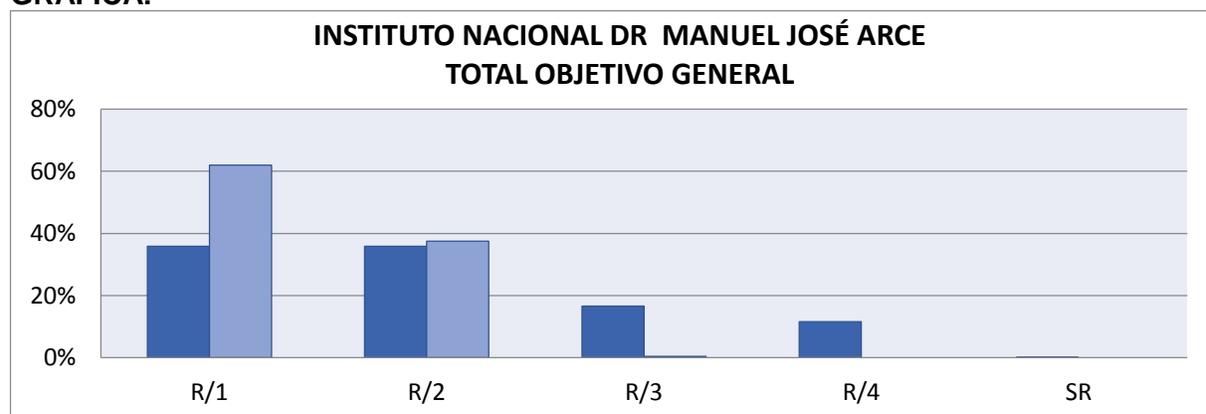
institucional deseada, al involucrar más activamente a los estudiantes en la elaboración y ejecución de los proyectos educativos institucionales, y seguir fomentando la disciplina que es bien vista por los alumnos.

## INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE

**Objetivo General:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalezcan su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012.

INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE							
OBJETIVO GENERAL							
	SECTOR	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL
TOTAL	ESTUDIANTES	36%	36%	17%	12%	0%	100%
	DOCENTES	62%	38%	0%	0%	0%	100%

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** según las encuestas analizadas del Instituto Nacional José Manuel Arce los estudiantes mantienen un grado de satisfacción semejante entre el nivel satisfactorio y muy satisfactorio, a diferencia de los docentes se ubican en un nivel Muy Satisfactorio coincidiendo con la percepción de la dirección que mantiene buenos estándares del uso de los elementos de la gestión administrativa. Según Poblete (1995) “Al planificar es fundamental contar con la más completa y válida información sobre la organización y su entorno permanentemente, se deberán efectuar estudios diagnósticos.”<sup>241</sup> Es importante analizar la marcada diferencia entre los sectores en cuanto a la percepción de los mismos, el estudiante no está percibiendo la necesidad de participar como sector beneficiado del funcionamiento de los elementos de la gestión administrativa, tales como: planificación estratégica, organización funcional, supervisión, proyectos educativos institucionales. Desde la perspectiva de docentes y administración los elementos de la gestión administrativa

<sup>241</sup> Poblete, Berta (1995). Gestión de recursos humanos en el centro escolar. Buenos Aires: Magisterio Río de Plata. Pág. 12

están impactando positivamente la mejora continua de la institución, sin embargo, el sector estudiantil debe ser involucrado para que su percepción del impacto de los elementos de la gestión administrativa en el buen funcionamiento institucional se aproxime a la de los docentes y administración.

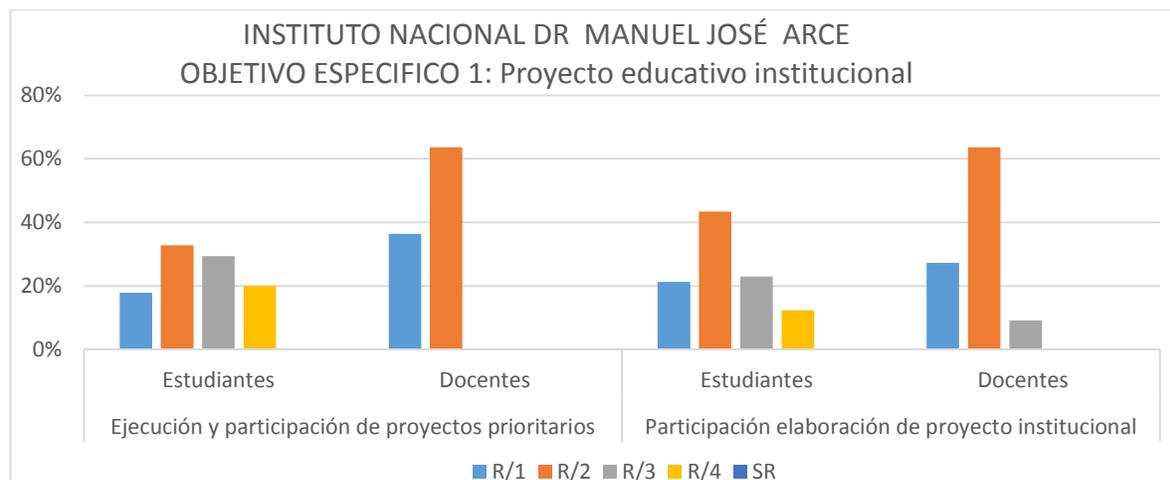
## INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE

**Objetivo específico 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Ejecución y participación de proyectos prioritarios	18%	33%	29%	20%	0%	100%	36%	64%	0%	0%	100%
Participación elaboración de proyecto institucional	21%	43%	23%	12%	0%	100%	27%	64%	9%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	20%	<b>38%</b>	26%	16%	0%	100%	32%	<b>64%</b>	5%	0%	100%

INDICADORES	DIRECTOR
Ejecución y participación de proyectos prioritarios	Las innovaciones que se pueden enumerar que se implementan en el desarrollo y promoción de proyectos prioritarios incorporación de las Tics, proyectos de refuerzos académicos, proyectos extracurriculares, proyectos de refuerzos académicos como por ejemplo: banda, música, danza, pintura, dibujo)
Participación elaboración de proyecto institucional	La participación de los siguientes sectores en el funcionamiento institucional como resultado de la gestión administrativa docentes y alumnos con instrumentos y técnicas, personal administrativo al igual que los padres de familia con entrevistas

### GRÁFICA:



**INTERPRETACIÓN:** la percepción de los alumnos, docentes y director, es similar en cuanto a que se ubican en el nivel satisfactorio, pero los estudiantes no ven con claridad el impacto del proyecto educativo institucional en el funcionamiento del colegio. Para el equipo investigador los docentes y director del Instituto Nacional Dr.

Manuel José Arce, valoran el impacto del PEI en el desarrollo y proyección institucional pero no han permitido que los estudiantes lo tomen como suyo al no socializarlo constantemente y limitar la participación de estos en su elaboración y ejecución.

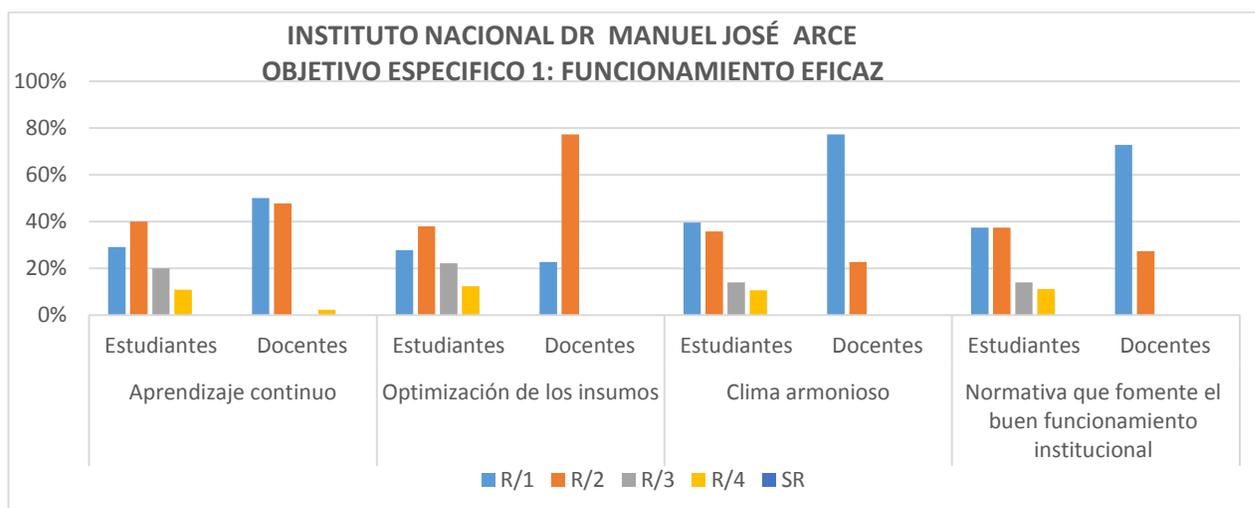
## INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE

**Objetivo específico 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012

FUNCIONAMIENTO EFICAZ											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Aprendizaje continuo	29%	40%	20%	11%	0%	100%	50%	48%	0%	2%	100%
Optimización de los insumos	28%	38%	22%	12%	0%	100%	23%	77%	0%	0%	100%
Clima armonioso	40%	36%	14%	11%	0%	100%	77%	23%	0%	0%	100%
Normativa que fomente el buen funcionamiento institucional	37%	37%	14%	11%	0%	100%	73%	27%	0%	0%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>33%</b>	<b>38%</b>	<b>18%</b>	<b>11%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

INDICADORES	DIRECTOR
Aprendizaje continuo	Los proyectos que se implementan para el aprendizaje continuo talleres impartidos por el encargado del CRA, el aprendizaje continuo impacta los procesos de innovación mucho ya que esto permite ir a la vanguardia en los enfoques educativos y la tecnología
Optimización de los insumos	La gestión administrativa promueve la incorporación de propuestas innovadoras para un mejor uso de los recursos técnicos, humanos y financieros: existen talleres para incorporar TIC s en el PEA y capacitaciones, interna los componentes del planeamientos didáctico en las pausas pedagógicas
Clima armonioso	Ambiente de trabajo excelente cada miembro es comprometido con su rol
Normativa que fomente el buen funcionamiento institucional	Gestión administrativa promueve la búsqueda para implementar una normativa que fomente el buen funcionamiento institucional: ya existen manual de funciones institucional que contiene las funciones de cada empleado y este permite que ellas cumplan a cabalidad lo que les corresponde, los dos aspectos prioritarios que la institución requiere seguir potenciando para fortalecer su organización y funcionamiento: el compromiso y la identidad institucional es responsabilidad de todos sus miembros se necesita potenciar: innovada por competencias

**GRÁFICA:**



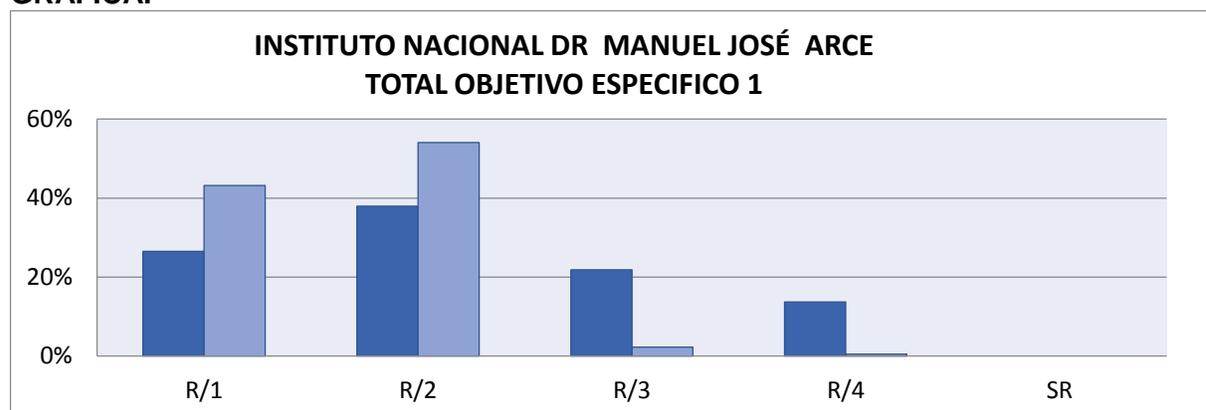
**INTERPRETACIÓN:** los docentes y director reflejan un nivel muy elevado de satisfacción en relación al funcionamiento institucional, evidenciando una participación satisfactoria del equipo docente en la elaboración del PEI. Es necesario mencionar que los alumnos a quienes deben tener satisfechos opinan más discretamente en relación a cómo está funcionando el instituto. Para el equipo investigador esto puede obedecer a dos factores una limitada socialización realizada por la institución y mínima participación de los alumnos en la elaboración del PEI, en lo relacionado a aprendizaje continuo, optimización de insumos, clima armonioso y normativas que fomenten el buen funcionamiento institucional.

## INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE

**Objetivo específico 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012

INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE							
OBJETIVO ESPECÍFICO							
	SECTOR	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL
TOTAL	ESTUDIANTES	27%	38%	22%	14%	0%	100%
	DOCENTES	43%	54%	2%	0%	0%	100%

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** según las encuestas analizadas del impacto del PEI en el funcionamiento educativo la opinión de estudiantes y docentes se sitúa en nivel satisfactorio, en contraste con la opinión de la dirección que la ubica en un nivel Muy Satisfactorio al comentar que la gestión de aspectos relacionados a la ejecución del PEI cumplen los propósitos esperados, así mismo establece que la institución tiene un buen funcionamiento debido a la implementación del PEI como instrumento estratégico para generar la mejora continua y facilitar la incorporación de elementos innovadores. Es importante según Poblete tomar en cuenta que las “Estrategias: implican la planificación de actividades tendientes al logro de los objetivos, considerando los medios más viables, a partir de las alternativas de acción presentadas como posibles en un diagnóstico” <sup>242</sup> La administración debe considerar generar espacios de participación que permitan al estudiantado involucrarse en la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de las actividades relacionadas al PEI, así establecer vínculos para el buen funcionamiento institucional.

<sup>242</sup> Poblete, Berta (1995). Gestión de recursos humanos en el centro escolar. Buenos Aires: Magisterio Río de Plata. Pág. 14

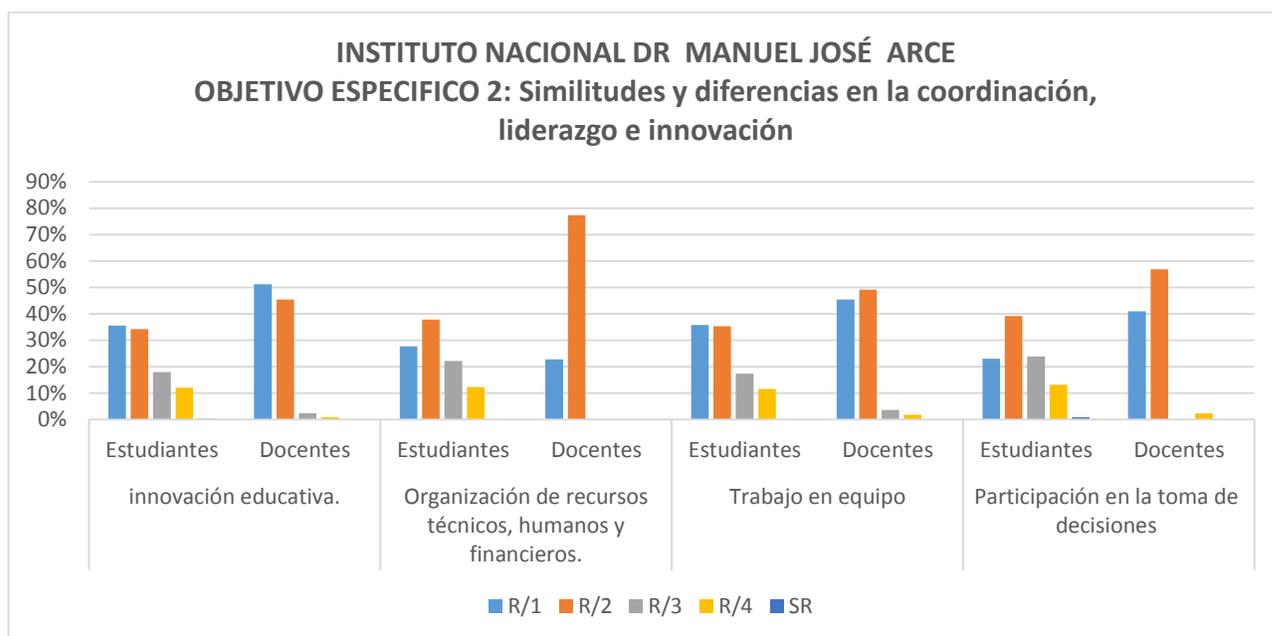
## INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE

**Objetivo específico 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.

<b>SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LA COORDINACIÓN, LIDERAZGO E INNOVACIÓN</b>											
<b>INDICADORES</b>	<b>ESTUDIANTES</b>						<b>DOCENTES</b>				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Innovación educativa.	36%	34%	18%	12%	0%	100%	51%	45%	2%	1%	100%
Organización de recursos técnicos, humanos y financieros.	28%	38%	22%	12%	0%	100%	23%	77%	0%	0%	100%
Trabajo en equipo	36%	35%	17%	12%	0%	100%	45%	49%	4%	2%	100%
Participación en la toma de decisiones	23%	39%	24%	13%	1%	100%	41%	57%	0%	2%	100%
<b>TOTAL</b>	30%	<b>37%</b>	20%	12%	0%	100%	45%	<b>51%</b>	2%	1%	100%

<b>INDICADORES</b>	<b>DIRECTOR</b>
Innovación educativa	El papel desempeñado por su gestión administrativa en la implementación de aspectos innovadores en el área educativa Planeación didáctica: innovada por competencias, metodología usada por los docentes: activa y participativa, desarrollo de la clase: interacción educativa y constructivista, material didáctico: uso moderado, tecnología aplicada a la educación: implementado en un 75%, evaluación del desempeño de docentes y alumnos: innovada por instrumentos pertinentes, desempeño en pruebas estandarizadas resultados muy satisfactorios, investigación científica: uso moderado 2 general y 3 técnico , supervisión de procesos: implementándose paulatinamente, ambiente de trabajo: excelente cada miembro es comprometido con su rol
Organización de recursos técnicos, humanos y financieros	La gestión administrativa promueve la incorporación de propuestas innovadoras para un mejor uso de los recursos técnicos, humanos y financieros: existen talleres para incorporar TIC s en el PEA y capacitaciones, interna los componentes del planeamiento didáctico en las pausas pedagógicas. Su grado de satisfacción por el papel desempeñado en su gestión administrativa en relación a la socialización de aspectos curriculares: optimo ya que existe muy buena comunicación con toda la comunidad educativa
Trabajo en equipo	La participación de los siguientes sectores en el funcionamiento institucional como resultado de la gestión administrativa, docentes: (instrumentos y técnicas) autoevaluación y cuestionarios, alumnos: instrumentos y técnicas, Padres de familia: entrevista, personal administrativo: entrevista
Participación en la toma de decisiones	Los diferentes procesos se coordinan eficientemente, para que la institución educativa este desempeñando bien sus funciones: si, porque cada empleado es muy importante en el cumplimiento de sus funciones

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** la opinión de los docentes y director presenta un marcado contraste al mostrar un elevado nivel de satisfacción, pero los estudiantes reflejan un panorama diferente que según el equipo investigador puede obedecer a una evidente falta de espacios de involucramiento de los estudiantes en la coordinación, liderazgo e innovación institucional. El trabajo en equipo, participación en la toma de decisiones, la organización del recurso humano y la innovación educativa son rubros donde el aporte de los alumnos es muy valioso para en buen funcionamiento y proyección institucional.

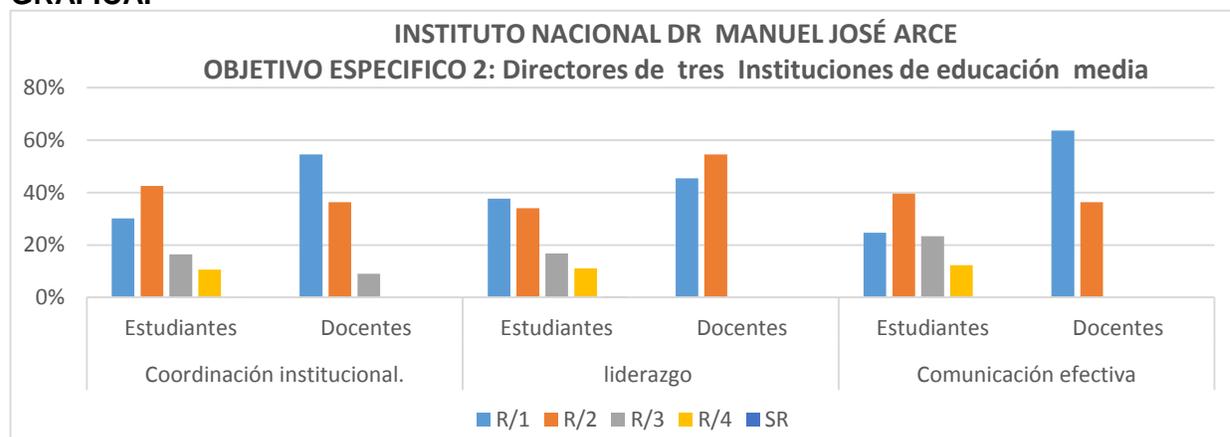
## INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE

**Objetivo específico 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.

DIRECTORES DE LAS TRES INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA											
INDICADORES	ESTUDIANTES						DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL	R/1	R/2	R/3	R/4	TOTAL
Coordinación institucional.	30%	<b>43%</b>	16%	11%	0%	100%	<b>55%</b>	36%	9%	0%	100%
liderazgo	<b>38%</b>	34%	17%	11%	0%	100%	<b>45%</b>	55%	0%	0%	100%
Comunicación efectiva	25%	<b>40%</b>	23%	12%	0%	100%	<b>64%</b>	36%	0%	0%	100%
TOTAL	31%	<b>39%</b>	19%	11%	0%	100%	<b>51%</b>	47%	2%	0%	100%

INDICADORES	DIRECTOR
Coordinación institucional	La coordinación de los mandos medios de la institución: excelente ya que se apoya acertadamente los fracasos institucionales. Algunas estrategias que emplea en su gestión para promover el liderazgo funcional en los docentes: delegación de responsabilidades, delegación de autoridad y trabajo en equipo
liderazgo	Estrategias que emplea en su gestión para promover el liderazgo funcional en los docentes: delegación de responsabilidades, delegación de autoridad y trabajo en equipo. La implementación de aspectos innovadores ha contribuido a un mejor desempeño en el liderazgo de los distintos niveles de su institución: si, porque los dirigentes, docentes y alumnos actúan como personas que son dignas de ser seguidas por su desempeño institucional

### GRÁFICA:



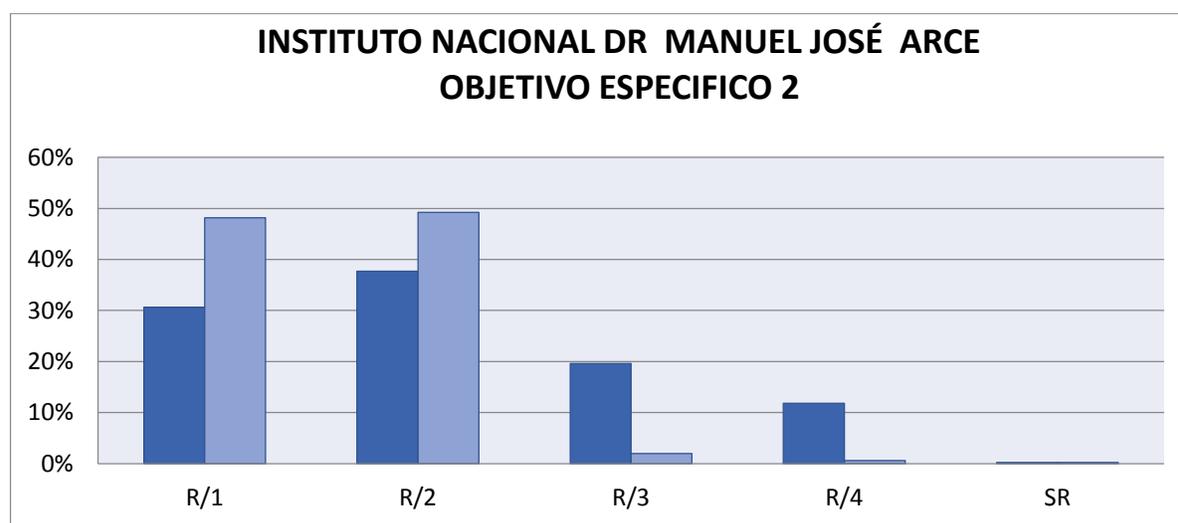
**INTERPRETACIÓN:** en la opinión de los docentes es muy satisfactoria, pues ven que el desempeño de la dirección en relación a la coordinación, liderazgo e innovación es positivo, hay diferencia en la percepción de los alumnos que opina en el nivel satisfactorio, según el equipo investigador es necesario hacer una valoración real del impacto de la gestión de la dirección que permita percibir de una manera más realista el rol de la dirección por los docentes y alumnos. Pues su posición requiere hacerse sentir en toda la comunidad educativa.

## INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE

**Objetivo específico 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.

INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE							
OBJETIVO ESPECÍFICO 2							
	SECTOR	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TOTAL
<b>TOTAL</b>	ESTUDIANTES	31%	38%	20%	12%	0%	100%
	DOCENTES	48%	49%	2%	1%	0%	100%

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** según las encuestas analizadas en cuanto a la coordinación, liderazgo e innovación de la dirección los alumnos opinan de manera similar a los docentes en un nivel satisfactorio, la opinión del director se posiciona en un nivel muy satisfactorio, comentando que existe buena coordinación entre la comunidad educativa, el liderazgo que se utiliza está enfocado en la delegación de responsabilidades, en cuanto a la innovación se mantienen en el desarrollo de competencias, constructivismo, y participación activa, además se están implementado proyectos con base al PEI, desarrollo de las Tics.

Se puede observar que la percepción de los tres sectores muestra un nivel aceptable de satisfacción respecto al liderazgo, al percibir mejora continua hacia el interior de la institución en relación al rendimiento académico de los estudiantes en sus promedios institucionales y hacia el exterior respecto a resultados satisfactorios en

pruebas estandarizadas reflejando una proyección institucional positiva en la comunidad educativa de San Salvador.

“Las experiencias innovadoras, en tanto intentos de transformación, deberían producir desajustes de la situación existente para reacomodar de otra forma las cosas. Si un cambio no produce desajustes (que normalmente se expresan como conflictos) no se trata de una innovación. Debido a que son esperables, estos desajustes deben preverse pero para poder hacerlo se necesita un mínimo de tiempo entre la elaboración del proyecto innovador y la realización de la experiencia casos de innovaciones estudiados enseñan que la improvisación, en una propuesta innovadora, se paga caro. Entre la detección y el análisis de los problemas y su realización, debe mediar un proceso de planificación en el cual se establezcan los cursos de acción que se llevarán a cabo, pero también se prevean los posibles desajustes que la propuesta va, necesariamente a generar.<sup>243</sup>” (Aguerrondo, 2002).

En relación a la cita anterior el líder de la institución tiene que comprender lo que menciona Aguerrondo y llevar a la institución misma a estar preparada para desajustes sin que la propuesta de innovación se detenga.

---

<sup>243</sup> Aguerrondo, Inés (2002). *Como piensan las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers Editores pág. 77

## b) ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS DE CUESTIONARIOS DE TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SAN SALVADOR

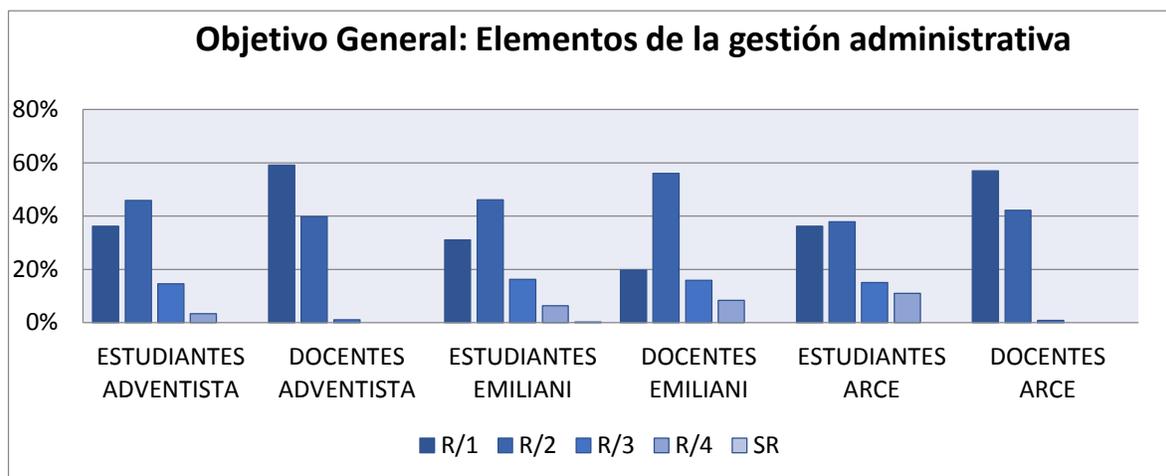
**OBJETIVO GENERAL:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012.

### Resultados de la aplicación de los cuestionarios a docentes y alumnos:

INDICADORES	COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR					INSTITUO EMILIANI					INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE				
	DOCENTES					DOCENTES					DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	TT
Planeación estratégica y eficiente	44%	56%	0%	0%	100%	25%	54%	13%	8%	100%	82%	18%	0%	0%	100%
Organización funcional	69%	28%	3%	0%	100%	13%	65%	15%	8%	100%	48%	50%	2%	0%	100%
Evaluación institucional	63%	38%	0%	0%	100%	17%	53%	22%	8%	100%	33%	67%	0%	0%	100%
Supervisión	50%	50%	0%	0%	100%	33%	46%	13%	8%	100%	86%	14%	0%	0%	100%
Total	<b>59%</b>	40%	1%	0%	100%	20%	<b>56%</b>	16%	8%	100%	<b>57%</b>	42%	1%	0%	100%

INDICADORES	COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR						INSTITUO EMILIANI						INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE					
	ESTUDIANTES						ESTUDIANTES						ESTUDIANTES					
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT
Planeación estratégica y eficiente	21%	64%	12%	3%	0%	100%	27%	54%	14%	5%	0%	100%	38%	40%	11%	11%	0%	100%
Organización funcional	43%	42%	13%	3%	0%	100%	28%	46%	18%	6%	1%	100%	35%	39%	15%	11%	0%	100%
Evaluación institucional	43%	40%	15%	3%	0%	100%	42%	41%	12%	5%	0%	100%	42%	35%	13%	11%	0%	100%
Supervisión	39%	38%	18%	5%	0%	100%	27%	43%	21%	9%	0%	100%	30%	38%	21%	12%	0%	100%
Total	36%	<b>46%</b>	15%	3%	0%	100%	31%	<b>46%</b>	16%	6%	0%	100%	36%	<b>38%</b>	15%	11%	0%	100%

## GRÁFICA:



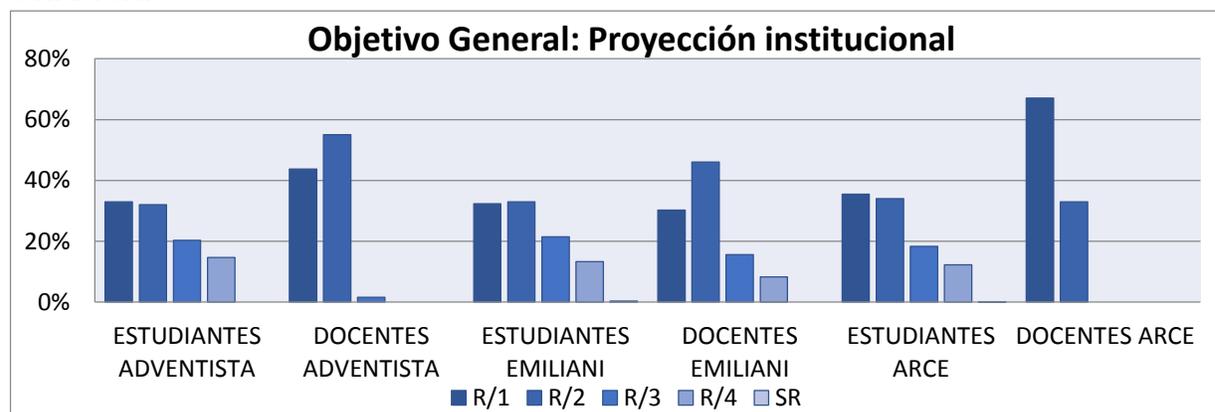
**INTERPRETACIÓN:** los resultados de las respuestas de los estudiantes coinciden en el nivel satisfactorio y en porcentajes aproximados uniéndose a ellos los docentes del Instituto Emiliani pero con un porcentaje más elevado de satisfacción. Por el contrario la opinión de los docentes del Colegio Adventista e Instituto Arce es de muy satisfactorio. Para el equipo investigador estos resultados en cuanto a planeación, ejecución, evaluación y supervisión la participación de los sectores son aceptables, se muestran en los resultados diferencia en caso particular del instituto Emiliani la dirección debe generar más espacios de participación también para los docentes.

**OBJETIVO GENERAL:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012.

INDICADORES	COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR						INSTITUTO EMILIANI						INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE					
	ESTUDIANTES						ESTUDIANTES						ESTUDIANTES					
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT
Cultura institucional	23%	38%	18%	22%	0%	100%	26%	33%	24%	17%	0%	100%	36%	33%	18%	13%	0%	100%
Proyectos educativos institucionales	22%	32%	28%	18%	0%	100%	22%	33%	29%	15%	0%	100%	19%	43%	25%	13%	0%	100%
Aspectos disciplinarios	49%	27%	18%	6%	0%	100%	43%	32%	15%	9%	0%	100%	44%	30%	15%	11%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>33%</b>	<b>32%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>32%</b>	<b>33%</b>	<b>21%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

INDICADORES	COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR					INSTITUTO EMILIANI					INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE				
	DOCENTES					DOCENTES					DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	TT
Cultura institucional	44%	56%	0%	0%	100%	38%	42%	13%	8%	100%	86%	14%	0%	0%	100%
Proyectos educativos institucionales	46%	54%	0%	0%	100%	36%	47%	8%	8%	100%	58%	42%	0%	0%	100%
Aspectos disciplinarios	42%	54%	4%	0%	100%	19%	47%	25%	8%	100%	64%	36%	0%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>44%</b>	<b>55%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>	<b>46%</b>	<b>16%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA:**

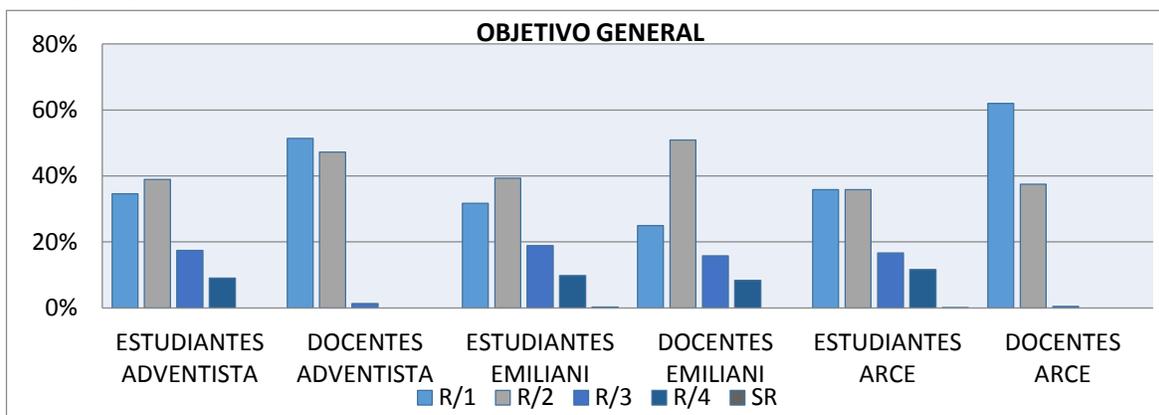


**INTERPRETACIÓN:** los resultados de los estudiantes son muy favorables para las instituciones y muy parecidos, sin embargo los docentes del Colegio Adventista e instituto Emiliani se ubican en satisfactorio, pero el Instituto Arce se ubica con alto porcentaje en muy satisfactorio. Para el equipo investigador la distribución de respuestas de los estudiantes marcan pauta de la necesidad de mejorar en cuanto al clima institucional interno, logrando un mayor acercamiento a la percepción de los docentes.

**OBJETIVO GENERAL:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalezcan su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012.

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	R/1	R/2	R/3	R/4	SR
ESTUDIANTES COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR	35%	<b>39%</b>	17%	9%	0%
DOCENTES COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR	<b>51%</b>	47%	1%	0%	0%
ESTUDIANTES INSTITUTO EMILIANI	32%	<b>39%</b>	19%	10%	0%
DOCENTES INSTITUTO EMILIANI	25%	<b>51%</b>	16%	8%	0%
ESTUDIANTES INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE	<b>36%</b>	<b>36%</b>	17%	12%	0%
DOCENTES INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE	<b>62%</b>	38%	0%	0%	0%

**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** según los datos analizados de las tres instituciones educativas en estudio, los hallazgos analizados en el cuadro anterior serán solamente de los estudiantes y docentes. Al comparar las tres instituciones educativas en cuanto al objetivo general, tomando en cuenta sus variables: elementos de la gestión administrativa y Proyección institucional, se puede identificar que la percepción de los alumnos en el porcentaje más alto se ubican en el nivel de satisfactorio teniendo similitud entre las instituciones analizadas, no obstante los docentes se ubican en similitud de respuesta entre el Colegio Adventista San Salvador y el Instituto Nacional Dr. Manuel José Arce con un nivel de Muy satisfactorio respectivamente, teniendo diferencia de respuesta el Instituto Emiliani en un nivel satisfactorio.

Según el objetivo general y sus indicadores de los elementos de la gestión administrativa (planeación estratégica y eficiente, organización funcional, evaluación institucional y supervisión) y la proyección institucional (cultura institucional, proyectos educativos institucionales y aspectos disciplinarios) muestra datos que

identifican la diferencia entre las respuestas de los estudiantes en comparación con los docentes, no obstante la percepción predominante esta en nivel satisfactorio es decir que las instituciones no están en niveles bajos según el objetivo pero la dirección debería de retomar una línea de estrategias y gestión para alcanzar mejores estándares de aceptabilidad de parte del estudiante quien percibe directamente los efectos de las decisiones tomadas. En cuanto a los docentes del Instituto Emiliani aunque sus datos de satisfacción son cercanos a las otras dos instituciones, reflejan datos más bajos de insatisfacción los cuales se deben tener en consideración debido a que son parte ejecutora de las decisiones tomadas desde la dirección.

“La viabilidad *organizativo-administrativa* es aquella que considera las variables organizativas y administrativas que facilitan el desarrollo de las innovaciones. La entrada del proyecto innovador dentro de la estructura del sistema educativo (o de una institución escolar) requiere del manejo de dos dimensiones: la organizativa, es decir, cómo se estructuran, vinculan y manejan los diferentes tipos de decisiones y recursos para conducir adecuadamente el proceso innovador, y la administrativa, es decir, cómo se inserta el proyecto en la burocracia existente”<sup>244</sup>. Aguerro menciona en la cita anterior dos dimensiones que se pueden aplicar a los datos analizados; en relación a la dimensión organizativa se puede identificar que la gestión administrativa de las instituciones en análisis están en el nivel de estructuración pero no reflejan un nivel de integración participativa óptima de los sectores en cuestión, denotando así la necesidad de una mayor sistematización de los elementos de la gestión administrativa, para lograr establecer la proyección institucional deseada. La segunda dimensión es la administrativa en la cual se debe tomar en cuenta la resistencia natural a los cambios, toda propuesta innovadora tendrá que implementarse con estrategias que permitan facilitar la adaptación de toda la comunidad educativa, de tal manera que todos se sientan parte del proyecto y al mismo tiempo responsables de los resultados obtenidos que de ser positivos generaran un clima institucional propicio para la continuidad de lo nuevo y apertura para nuevas propuestas.

---

<sup>244</sup> Aguerro, Inés (2002). *Como piensan las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers Editores pág. 85

**Resultados de la aplicación de los cuestionarios a los directores en relación al objetivo general es:**

**OBJETIVO GENERAL:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012.

<b>COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR</b>		<b>INSTITUTO EMILIANI</b>	<b>INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE</b>
<b>Planeación estratégica y eficiente</b>			
Se considera que las propuestas y desempeño como dirección contribuyen a la planificación estratégica:			
<b>similitudes</b>	Si porque hay un eje principal como base de los demás adicionales que manifiestan una planificación a lo largo del año.	Si porque las nuevas intensiones educativas responden a un ordenamiento en el trabajo académico y administrativo responden a los requerimientos de acreditación del MINED.	Si porque se planifica con base a necesidades, intereses y expectativas de mejora continua del que hacer institucional.
<b>Organización funcional</b>			
Con relación al organigrama y su funcionamiento			
<b>similitudes</b>	Se han considerado la organización y el equipo de trabajo poco numeroso, es evidente el aporte de cada uno en el organigrama y sus responsabilidades.	No es satisfactoria en la medida que se está estructurando y definiendo las nuevas funciones a cada organismo	
<b>diferencia</b>			Excelente, cada puesto es responsable en el cumplimiento de sus funciones.
<b>Evaluación institucional</b>			
<b>similitudes</b>	Evaluaciones internas hay de observación y de indicadores plasmados en una matriz y externos los hay cada tres/ cuatro años , en el año 2014 será de observación	La evaluación institucional más reciente es a través de diagnóstico realizado para la construcción del PEI y la evaluación a los planes de estudio institucionales	Existen evaluaciones internas por medio de pausas pedagógicas en donde se reflexiona y se planifica acciones de mejora para superar limitantes en cuanto a externas: PAES, y evaluaciones de EDUCAME
<b>Supervisión</b>			
<b>similitudes</b>	Definitivamente la supervisión tiene como objetivo la mejora continua en todos los aspectos ya que se considera instrumento de beneficio institucional y personal		La supervisión es efectiva para aplicar mejoras si porque ayuda a potenciar las fortalezas y a superar las limitantes

diferencias		La supervisión en todas las áreas está en proceso debido a que se están construyendo las nuevas funciones y acuerdos del aula	
<b>Cultura institucional</b>			
similitudes	La proyección de los valores establecidos como se mencionan en la visión y misión determinan mucho en la demanda, si, en la medida de la productividad generara mayor expectativa y pensamiento positivo institucional	La misión y visión influyen en las políticas institucionales en la medida que orientan el camino a seguir, si en la medida que se socialice el ideario institucional actualmente se están terminando el nuevo PEI	Claro que si porque son la razón de ser y las que le dan vida a la institución y orientan el tipo de ser humano que se pretende formar , sí, porque se trabaja integradamente y como ejes transversales en el desarrollo del currículo
<b>Proyectos educativos institucionales</b>			
similitudes	El PEI promueve a la innovación: si ya que permite no repetir lo mismo sino a darle seguimiento a lo planificado con otras ideas aunque el propósito es el mismo	Es el instrumento de consulta más importante para operativizar las intenciones educativas	En orientar el quehacer institucional planificando acciones que contribuyen en la transformación y mejora de la institución
<b>Aspectos disciplinarios</b>			
similitudes	Aspectos disciplinarios se consideran de manera satisfactorio		Optimiza ya que se promueve la disciplina con dignidad, apegándose a las normas de convivencia, fraternas, respetuosas y armónicas
diferencias		A pesar de que se ha sistematizado un proceso llamado SEMAFORO todavía no se aplica bien y los resultados no son los que se esperan ya que está en ejecución.	

**INTERPRETACIÓN:** la opinión de los tres directores se percibe en un nivel satisfactorio, no obstante reconocen la necesidad de fortalecer la gestión administrativa por medio de una adecuada planeación estratégica y eficiente, organización, evaluación, supervisión institucional, cultura, proyectos educativos institucionales y aspectos disciplinarios, sin embargo el director del Instituto Nacional Dr. Manuel José Arce manifiesta estándares más elevados en comparación a las otras instituciones analizadas; el director del Instituto Emiliani reconoce que están cambiando y manifiesta algunas deficiencias en el proceso, en cambio el director del colegio Adventista reconoce algunas deficiencias pero no refleja procesos de cambio.

## INTERPRETACIÓN COMPARATIVA DE LOS TRES SECTORES PARA EL

**OBJETIVO GENERAL:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012.

INDICADOR	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
<b>Planeación estratégica y eficiente</b>	Los estudiantes de las tres instituciones y docentes del Colegio Adventista e Instituto Emiliani coinciden sus respuestas en nivel <b>satisfactorio</b> . Los tres directores manifiestan que si están planificando estratégicamente.	Los docentes del Instituto Arce sus respuestas en nivel <b>Muy satisfactorio</b> .
<b>Organización funcional</b>	Los estudiantes y docentes del Instituto Emiliani e Instituto Arce coinciden en nivel <b>Satisfactorio</b> . Los directores del Colegio Adventista e Instituto Emiliani reflejan poca percepción de participación.	Los estudiantes y docentes del Colegio Adventista coinciden en <b>Muy Satisfactorio</b> . El director del Instituto Arce manifiesta como excelente ya que cumplen cada uno sus funciones.
<b>Evaluación institucional</b>	Los estudiantes de las tres instituciones y docentes del Colegio Adventista opinan en nivel <b>Muy Satisfactorio</b> . Los directores manifiestan que si poseen evaluaciones internas y externas.	Los docentes del Instituto Emiliani e Instituto Arce en nivel <b>Satisfactorio</b> .
<b>Supervisión</b>	Los estudiantes de las tres instituciones y docentes del Instituto Emiliani opinan en nivel <b>Satisfactorio</b> . Los directores del Colegio Adventista e Instituto Arce opinan que si se tiene supervisión.	Docentes del Colegio adventista y el Instituto Arce en nivel <b>muy satisfactorio</b> . El director del Instituto Emiliani opina que está en proceso de ejecución.
<b>Cultura institucional</b>	Los estudiantes y docentes del Colegio Adventista e Instituto Emiliani coinciden sus respuestas en nivel <b>satisfactorio</b> . Los directores reflejan que si se trabaja este indicador.	Los estudiantes y docentes del Instituto Arce sus respuestas en nivel <b>Muy satisfactorio</b> .
<b>Proyectos educativos institucionales</b>	Los estudiantes de las tres instituciones y docentes del Colegio Adventista e Instituto Emiliani opinan en nivel <b>Satisfactorio</b> . Los directores coinciden sus respuestas en que el PEI ayuda en el desarrollo institucional.	Los docentes del Instituto Arce en nivel <b>Muy Satisfactorio</b> .
<b>Aspectos disciplinarios</b>	Los estudiantes de las tres instituciones y docentes del Arce en nivel <b>Muy Satisfactorio</b> . Los directores del Colegio Adventista e Instituto Arce opinan que los aspectos disciplinarios son aceptables.	Los docentes del Colegio Adventista e Instituto Emiliani en <b>Satisfactorio</b> . El director del Instituto Emiliani está en proceso de mejora.

**INTERPRETACIÓN:** según los datos analizados en cuanto al objetivo general los elementos de la gestión administrativa que fortalecen su proyección institucional en general se considera que el Instituto Arce difiere en su mayoría de respuestas al comparar con las demás instituciones ya que sus niveles de percepción se ubica en muy satisfactorio, en cuanto a la opinión de los directores poseen similitud en su mayoría, no obstante el director del Instituto Emiliani manifiesta que algunos de estos elementos están en proceso.

Retomando el planteamiento de Aguerro "La entrada del proyecto innovador dentro de la estructura del sistema educativo (o de una institución escolar) requiere del manejo de dos dimensiones: la organizativa, es decir, cómo se estructuran, vinculan y manejan los diferentes tipos de decisiones y recursos para conducir adecuadamente el proceso innovador, y la administrativa, es decir, cómo se inserta el proyecto en la burocracia existente"<sup>245</sup>

Los directores deben permanecer en constante proceso de desarrollo organizativo y administrativo para impactar en la proyección institucional con la intención de mejorar porque los resultados son satisfactorios.

Según Fayol (1916) "La mejor forma de organización es la que está basada en una división de funciones, que se dividen en sub-funciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos"<sup>246</sup>

Los directores deben tomar en cuenta que para mantenerse en estándares de proyección institucional más elevados es fundamental fomentar cada proyecto o cambio y que éstos sean tomados como un estilo de vida en la institución logrando involucrar a toda la organización bajo el esquema administrativo-organizativo sugerido por Fayol.

---

<sup>245</sup> Aguerro, Inés (2002). Como piensan las escuelas que innovan. Buenos Aires: Papers Editores pág. 85

<sup>246</sup> Fayol, Henry (1916) Administración funcional. Recuperado el día 22 de julio de 2013 de, <http://es.scribd.com/doc/5993466/Administracion-Funcional> pág. 2

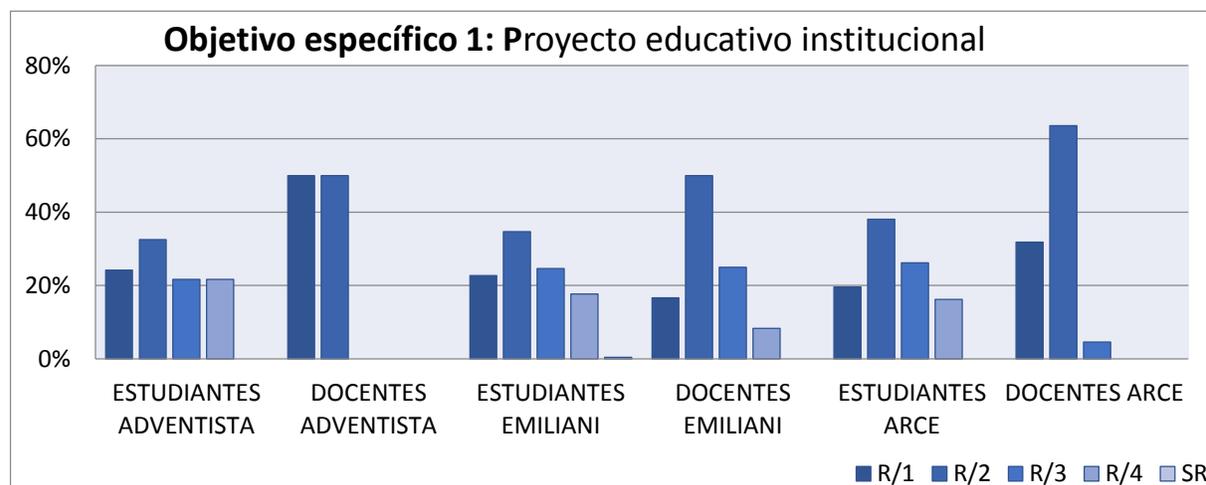
## Resultados de la aplicación de los cuestionarios a docentes y alumnos:

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012.

INDICADORES	COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR						INSTITUTO EMILIANI						INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE					
	ESTUDIANTES						ESTUDIANTES						ESTUDIANTES					
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT
Ejecución y participación de proyectos prioritarios	20%	20%	25%	35%	0%	100%	17%	30%	27%	26%	0%	100%	18%	33%	29%	20%	0%	100%
Participación elaboración de proyecto institucional	28%	45%	18%	8%	0%	100%	29%	40%	22%	9%	0%	100%	21%	43%	23%	12%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>24%</b>	<b>33%</b>	<b>22%</b>	<b>22%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>23%</b>	<b>35%</b>	<b>25%</b>	<b>18%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>	<b>38%</b>	<b>26%</b>	<b>16%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

INDICADORES	COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR					INSTITUTO EMILIANI					INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE				
	DOCENTES					DOCENTES					DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	TT
Ejecución y participación de proyectos prioritarios	38%	63%	0%	0%	100%	17%	50%	25%	8%	100%	36%	64%	0%	0%	100%
Participación elaboración de proyecto institucional	63%	38%	0%	0%	100%	17%	50%	25%	8%	100%	27%	64%	9%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>17%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>	<b>32%</b>	<b>64%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

### GRÁFICA:



**INTERPRETACIÓN:** docentes y alumnos coinciden en sus respuestas respecto al Proyecto educativo institucional como satisfactorio pero con una diferencia en cuanto a porcentajes, los estudiantes alcanzaron porcentajes relativamente bajos. Para el

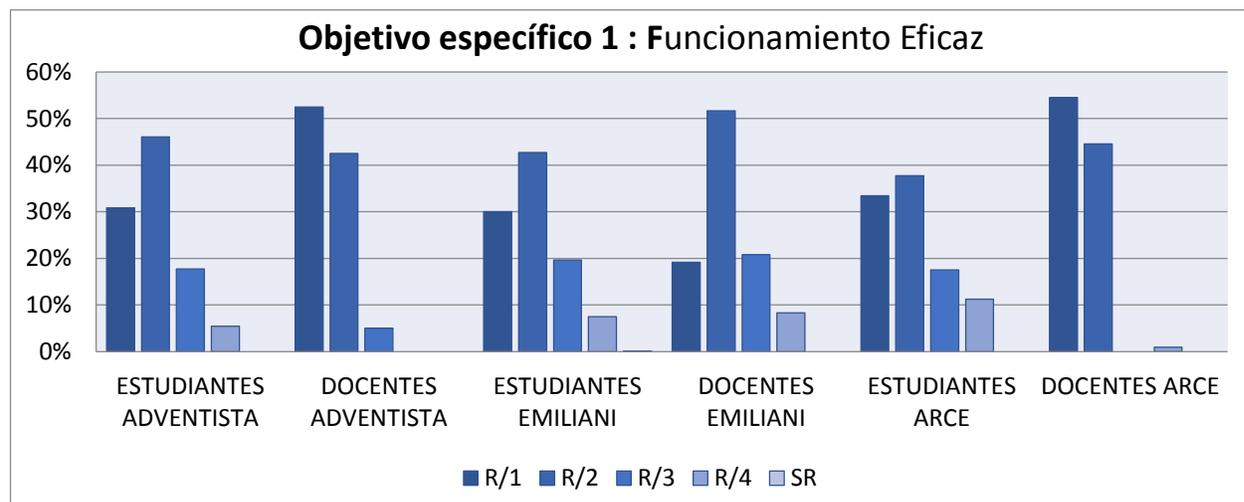
equipo investigador esto puede deberse a una limitada participación de los alumnos en la elaboración y ejecución del PEI como también a una pobre socialización del mismo en la comunidad educativa.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012.

INDICADORES	COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR						INSTITUTO EMILIANI						INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE					
	ESTUDIANTES						ESTUDIANTES						ESTUDIANTES					
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT
Aprendizaje continuo	37%	36%	23%	5%	0%	100%	30%	45%	19%	6%	0%	100%	29%	40%	20%	11%	0%	100%
Optimización de los insumos	30%	45%	17%	8%	0%	100%	29%	41%	20%	9%	0%	100%	28%	38%	22%	12%	0%	100%
Clima armonioso	23%	58%	15%	3%	0%	100%	30%	42%	20%	7%	0%	100%	40%	36%	14%	11%	0%	100%
Normativa que fomenta el buen funcionamiento institucional	33%	45%	17%	5%	0%	100%	31%	43%	19%	8%	0%	100%	37%	37%	14%	11%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>31%</b>	<b>46%</b>	<b>18%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>	<b>43%</b>	<b>20%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>33%</b>	<b>38%</b>	<b>18%</b>	<b>11%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

INDICADORES	COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR					INSTITUTO EMILIANI					INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE				
	DOCENTES					DOCENTES					DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	TT
Aprendizaje continuo	50%	50%	0%	0%	100%	19%	48%	25%	8%	100%	50%	48%	0%	2%	100%
Optimización de los insumos	63%	38%	0%	0%	100%	17%	58%	17%	8%	100%	23%	77%	0%	0%	100%
Clima armonioso	44%	44%	13%	0%	100%	17%	58%	17%	8%	100%	77%	23%	0%	0%	100%
Normativa que fomenta el buen funcionamiento institucional	56%	31%	13%	0%	100%	25%	46%	21%	8%	100%	73%	27%	0%	0%	100%
<b>Total</b>	<b>53%</b>	<b>43%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>19%</b>	<b>52%</b>	<b>21%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

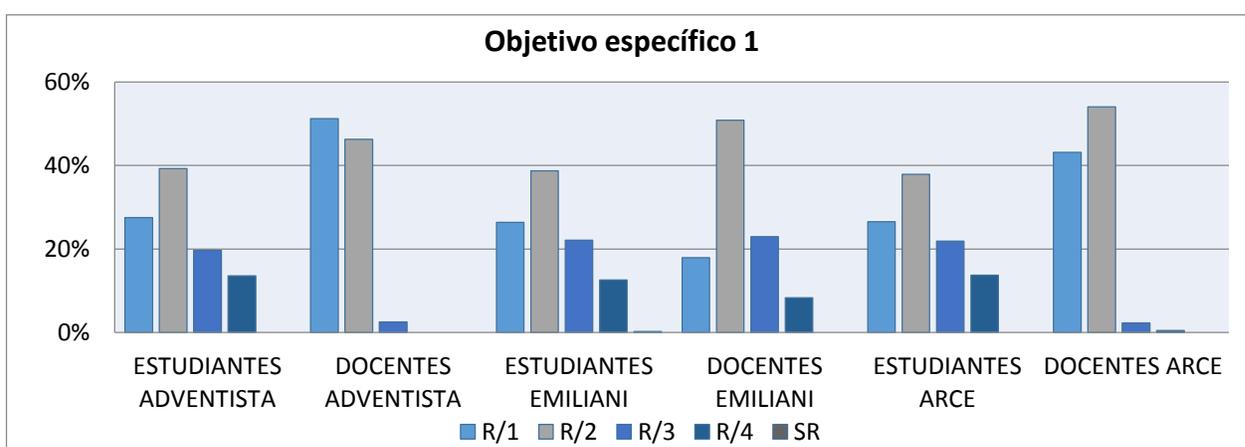
**GRÁFICA:**



**INTERPRETACIÓN:** la opinión de los estudiantes de las tres instituciones se ubica en satisfactorio coincidiendo con ellos los docentes del Instituto Emiliani, a diferencia de los docentes del Colegio Adventista e Instituto Arce que lo ubican en muy satisfactorio. Para el equipo investigador personal docente y directores deben trabajar estratégicamente para mejorar el funcionamiento institucional, para lograr que la opinión de los estudiantes sea más favorable respecto, a cómo el impacto de la ejecución del PEI contribuya al funcionamiento eficaz esperado.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b>	R/1	R/2	R/3	R/4	SR
ESTUDIANTES COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR	28%	<b>39%</b>	20%	14%	0%
DOCENTES COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR	<b>51%</b>	46%	3%	0%	0%
ESTUDIANTES INSTITUTO EMILIANI	26%	<b>39%</b>	22%	13%	0%
DOCENTES INSTITUTO EMILIANI	18%	<b>51%</b>	23%	8%	0%
ESTUDIANTES INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE	27%	<b>38%</b>	22%	14%	0%
DOCENTES INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE	43%	<b>54%</b>	2%	0%	0%



**INTERPRETACIÓN:** en el análisis del objetivos especifico las variables son: el proyecto educativo institucional y el funcionamiento Eficaz, los hallazgos encontrados en las tres instituciones educativas en estudio son: los estudiantes reflejan nivel de Satisfactorio, los docentes del el Instituto Emiliani y el Instituto Nacional Dr. Manuel José Arce en nivel satisfactorio, el Colegio Adventista de San Salvador en nivel muy satisfactorio.

Los datos anteriores manifiestan similitud entre docentes y estudiantes (a diferencia mínima del Colegio Adventista de San Salvador que refleja nivel muy satisfactorio en los docentes). Estos resultados reflejan que los indicadores del objetivo específico en relación a la ejecución y participación en proyectos prioritarios, participación en la elaboración del proyecto institucional, aprendizaje continuo, optimización de insumos, clima armonioso, y la normativa que fomente el buen funcionamiento institucional se

enmarca en un nivel Satisfactorio, esto permite a estas instituciones tener un nivel de funcionamiento adecuado y gozar de una imagen institucional positiva.

Según Mecon 1996 “cualquier actividad o conjunto de actividades interrelacionadas para conseguir que un producto o servicio satisfaga las necesidades o expectativas... Si en la organización se tiene como objetivo mejorar el servicio, solamente se puede lograr trabajando sobre los procesos y no en el resultado final”.

Según la cita anterior y en comparación con los resultados de las tres instituciones educativas para lograr innovar y adaptarse en el desarrollo, participación y ejecución del PEI y el buen funcionamiento institucional, es necesario contar con un pensamiento sistémico de procesos, estrategias y pautas que permitan establecer relaciones de participación conjunta entre la comunidad educativa lo que permitirá una identificación, aceptación y optimización de insumos más satisfactorios para todas las partes.

**Resultados de la aplicación de los cuestionarios a los directores en relación al Objetivo específico 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012.

<b>COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR</b>	<b>INSTITUTO EMILIANI</b>	<b>INSTITUTO NACIONAL DR. MANUEL JOSÉ ARCE</b>
<b>Ejecución y participación de proyectos prioritarios</b>		
Las innovaciones que se pueden enumerar que se implementan en el desarrollo y promoción de proyectos prioritarios		
<b>Similitudes</b>		<p>Enseñanza de la matemática en tercer año de bachillerato, fundamentos de tecnología para tercer ciclo, inglés para primero y segundo ciclo, entre otros.</p> <p>Incorporación de las tics, proyectos de refuerzos académicos, proyectos extracurriculares, proyectos de refuerzos académicos como por ejemplo: banda, música, danza, pintura, dibujo)</p>
<b>Diferencias</b>	Se establece participación de todas las áreas involucradas	
<b>Participación elaboración de proyecto institucional</b>		
La participación de los siguientes sectores en el funcionamiento institucional como resultado de la gestión administrativa		
<b>Similitudes</b>	Docentes, muy satisfactorio, alumnos satisfactorio al igual que los padres de familia	<p>Docentes y personal administrativo, muy bueno, alumnos bueno al igual que los padres de familia</p> <p>Docentes y alumnos con instrumentos y técnicas, personal administrativo al igual que los padres de familia con entrevistas</p>
<b>Aprendizaje continuo</b>		
Los proyectos que se implementan para el aprendizaje continuo		
<b>Similitudes</b>	<p>Estudio de casos, seminarios, lecturas/libros, el aprendizaje continuo impacta los procesos de innovación si ya que la concientización llega [por medio del compromiso que se tiene como docente</p>	<p>Si hay proyectos al respecto, proyecto de desarrollo profesional docente durante todo el año, el aprendizaje continuo impacta los procesos de las capacitaciones son muy importantes porque permiten refrescar conocimientos desfasados</p> <p>Talleres impartidos por el encargado del cra, el aprendizaje continuo impacta los procesos de innovación mucho ya que esto permite ir a la vanguardia en los enfoques educativos y la tecnología</p>

<b>Optimización de los insumos</b>			
La gestión administrativa promueve la incorporación de propuestas innovadoras para un mejor uso de los recursos técnicos, humanos y financieros:			
<b>Similitudes</b>		Las nuevas propuestas se promueven mediante consultas y consensos y en otros casos se validan en consejo de maestros	Existen talleres para incorporar tics en el pea, interna los componentes del planeamientos didáctico en las pausas pedagógicas
<b>Diferencias</b>	El aporte de cada elemento es personal y su profesionalidad fortalecen el mejor desarrollo en la gestión educativa		
<b>Clima armonioso</b>			
<b>Similitudes</b>		Ambiente de trabajo: muy bueno	Ambiente de trabajo excelente cada miembro es comprometido con su rol
<b>Diferencias</b>	No opinó		
<b>Normativa que fomente el buen funcionamiento institucional</b>			
Gestión administrativa promueve la búsqueda para implementar una normativa que fomente el buen funcionamiento institucional:			
<b>Similitudes</b>	Si apegándose al protocolo establecido a cada docente	Mediante el dialogo con otros actores del trabajo institucional	Ya existen manual de funciones institucional que contiene las funciones de cada empleado y este permite que ellas cumplan lo que les corresponde
Los dos aspectos prioritarios que la institución requiere seguir potenciando para fortalecer su organización y funcionamiento:			
<b>Similitudes</b>	Compromiso docente, responsabilidad y cumplimientos de tareas, se necesita potenciar: disciplina y valores	Reflexión continua sobre el proceso educativo, innovar constantemente, se necesita potenciar: trabajo colaborativo, socialización de las políticas	El compromiso y la identidad institucional es responsabilidad de todos sus miembros se necesita potenciar: innovada por competencias

**INTERPRETACIÓN:** la opinión de los tres directores se ubica en un nivel satisfactorio, reconocen la importancia que tiene el PEI para lograr una gestión administrativa que permita a la institución lograr un eficiente funcionamiento; por medio de la ejecución y participación de proyectos prioritarios, participación en la elaboración de proyectos prioritarios, aprendizaje continuo, optimización de insumos,

clima armonioso y normativas que fomenten en buen funcionamiento institucional. Los tres directores manifiestan el papel fundamental que tiene la participación de la comunidad educativa en la generación de propuestas innovadoras e implementación de las mismas. También reconocen que el cumplimiento responsable del rol que corresponde a cada elemento o individuo es de vital importancia y mantener un programa sistematizado de capacitación y actualización del personal que contribuya a la mejora continua para alcanzar los objetivos planteados.

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

Es importante que los directores tomen en cuenta a la comunidad educativa de manera que se pueda establecer una conexión equilibrada para mejorar el funcionamiento institucional. Así mismo dándole seguimiento al interés que pone Aguerro (2002) al hablar de innovación y las bases que “preparan el terreno” para que esta se dé, se puede afirmar con la aclaración de Ruiz (1998) que no solo se debe preparar físicamente a la institución, también es de primordial interés hacerlo psicológicamente con el personal. Ruiz (1998) lo respalda al decir que *“una variable básica para innovar son los recursos humanos, es decir el potencial humano con que actualmente cuenta el centro escolar es la primera consideración para cualquier proceso de cambio y/o mejora para la innovación educativa. Y qué mejor presencia que la testimonial en la sociedad para innovar en el entorno. Para que esto suceda hay que analizar el comportamiento de los individuos en organización y luego orientarlo a la planeación de estrategias eficientes<sup>247</sup>”*

---

247 Ruiz, José (1998). Cómo mejorar la institución educativa: Evaluación de la innovación y del cambio. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

**INTERPRETACIÓN COMPARATIVA DE LOS TRES SECTORES PARA EL**

**OBJETIVO ESPECIFICO 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012.

INDICADOR	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
<b>Ejecución y participación de proyectos prioritarios</b>	Los estudiantes del Instituto Emiliani e Instituto Arce coinciden sus respuestas en nivel <b>satisfactorio</b> al igual que los docentes de las tres instituciones. Los directores del Instituto Emiliani e Instituto Arce reflejan en sus respuestas la implementación de diferentes proyectos en ejecución.	Los estudiantes del Colegio Adventista en nivel <b>Deficiente</b> . El director del Colegio adventista su opinión es indefinida solo menciona que participan todos no define proyectos.
<b>Participación elaboración de proyecto institucional</b>	Los estudiantes de las tres instituciones y docentes del Instituto Emiliani e Instituto Arce opinan en nivel <b>Satisfactorio</b> . Los directores manifiestan que se perciben las participaciones de los sectores involucrados.	Los estudiantes del Colegio Adventista y los docentes del Instituto Arce coinciden en <b>Muy Satisfactorio</b> .
<b>Aprendizaje continuo</b>	Los estudiantes del Instituto Emiliani, Instituto Arce y los docentes del Colegio Adventista y el Instituto Emiliani coinciden sus respuestas en nivel <b>satisfactorio</b> . Los directores manifiestan que si se implementan proyectos para el aprendizaje continuo.	Los docentes del Instituto Emiliani e Instituto Arce en nivel <b>Satisfactorio</b> .
<b>Optimización de los insumos</b>	Los estudiantes de las tres instituciones y docentes del Instituto Emiliani e Instituto Arce opinan en nivel <b>Satisfactorio</b> . Los directores del Instituto Emiliani e Instituto Arce promueven el buen uso de los insumos.	Los docentes del Colegio Adventista coinciden en <b>Muy Satisfactorio</b> . El director del Colegio Adventista se apoya en el profesionalismo de los docentes para la optimización de insumos.
<b>Clima armonioso</b>	Los estudiantes y docentes del Emiliani y estudiantes del Arce opinan en nivel <b>Satisfactorio</b> . Los directores Instituto Emiliani e Instituto Arce coinciden sus respuestas en ambientes de trabajo agradables.	Los estudiantes del Instituto Arce y docentes del Colegio Adventista en nivel <b>Muy Satisfactorio</b> . El director del Colegio Adventista no opino.
<b>Normativa que fomenta el buen funcionamiento institucional</b>	Los estudiantes de las tres instituciones y docentes del Instituto Emiliani en nivel <b>Satisfactorio</b> . Los directores coinciden que poseen normas establecidas.	Los docentes del Colegio Adventista y Arce en <b>Muy Satisfactorio</b> .

**Interpretación:** según los datos analizados en cuanto al objetivo específico 1 como el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz. En general la mayoría de respuestas tienen similitud en nivel satisfactorio, no obstante la diferencia en los resultados en cuanto a ejecución y participación de proyectos prioritarios los estudiantes del Colegio Adventista su opinión la ubican como deficiente llama la

atención que la respuesta del director es confusa en este mismo indicador, así mismo en cuanto a clima armonioso el mismo director se reserva su comentario, hay una incongruencia en la opinión de los estudiantes del adventista en relación al indicador participación y elaboración de proyecto institucional al ubicar su respuesta en muy satisfactorio que contradice su respuesta de deficiente.

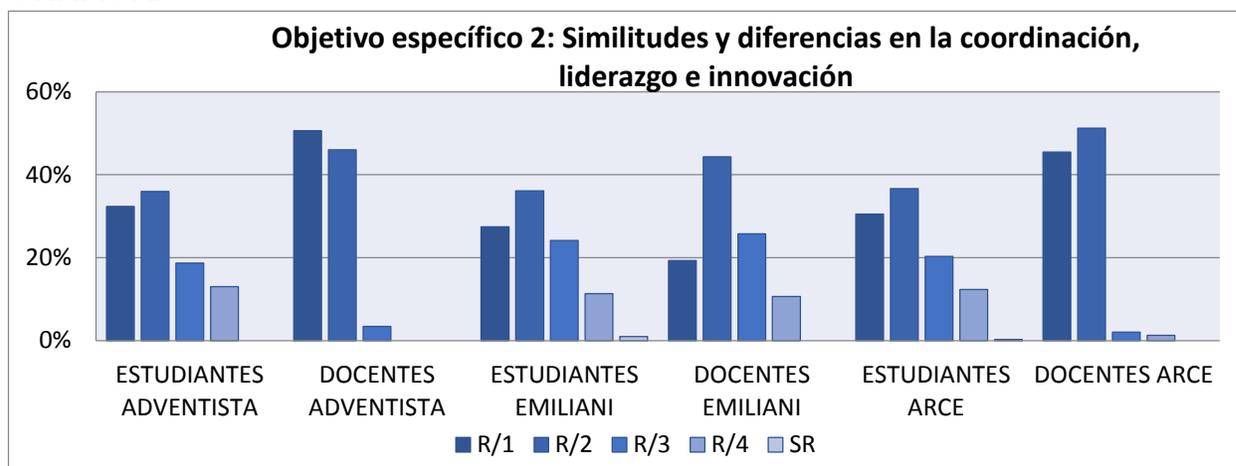
## Resultados de la aplicación de los cuestionarios a docentes y alumnos

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.

INDICADORES	COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR						INSTITUTO EMILIANI						INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE					
	ESTUDIANTES						ESTUDIANTES						ESTUDIANTES					
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT
Innovación educativa.	38%	32%	19%	10%	0%	100%	39%	35%	18%	7%	0%	100%	36%	34%	18%	12%	0%	100%
Organización de recursos técnicos, humanos y financieros	30%	45%	17%	8%	0%	100%	29%	41%	20%	9%	0%	100%	28%	38%	22%	12%	0%	100%
Trabajo en equipo	38%	42%	14%	7%	0%	100%	27%	38%	25%	9%	0%	100%	36%	35%	17%	12%	0%	100%
Participación en la toma de decisiones	23%	25%	25%	27%	0%	100%	14%	30%	33%	20%	3%	100%	23%	39%	24%	13%	1%	100%
<b>Total</b>	32%	<b>36%</b>	19%	13%	0%	100%	27%	<b>36%</b>	24%	11%	1%	100%	30%	<b>37%</b>	20%	12%	0%	100%

INDICADORES	COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR					INSTITUTO EMILIANI					INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE				
	DOCENTES					DOCENTES					DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	TT
Innovación educativa	39%	57%	5%	0%	100%	23%	39%	24%	13%	100%	51%	45%	2%	1%	100%
Organización de recursos técnicos, humanos y financieros.	63%	38%	0%	0%	100%	17%	58%	17%	8%	100%	23%	77%	0%	0%	100%
Trabajo en equipo	60%	35%	5%	0%	100%	12%	47%	33%	8%	100%	45%	49%	4%	2%	100%
Participación en la toma de decisiones	66%	34%	0%	0%	100%	19%	48%	25%	8%	100%	41%	57%	0%	2%	100%
<b>Total</b>	<b>51%</b>	46%	3%	0%	100%	19%	<b>44%</b>	26%	11%	100%	45%	<b>51%</b>	2%	1%	100%

## GRÁFICA:



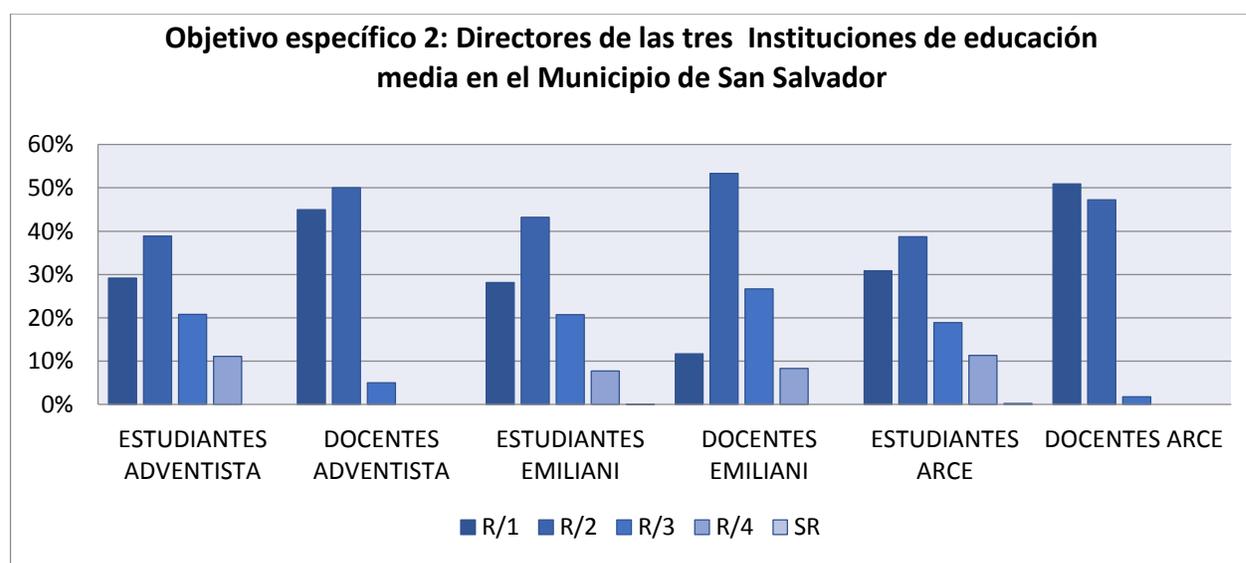
**INTERPRETACIÓN:** una similitud de respuestas de los estudiantes es lo parecido de sus percepciones respecto a la coordinación, liderazgo e innovación en sus respectivas instituciones, ubicándose en el nivel satisfactorio, una diferencia notable es la percepción más positiva de los docentes respecto al rol de los directores en el logro de este objetivo. Para el equipo investigador es necesario valorar la opinión de los estudiantes y fomentar el trabajo en equipo para que la función de los directores alcance niveles de liderazgo que impacte en el desarrollo institucional.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.

INDICADORES	COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR						INSTITUTO EMILIANI						INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE					
	ESTUDIANTES						ESTUDIANTES						ESTUDIANTES					
	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	SR	TT
Coordinación institucional.	39%	34%	19%	8%	0%	100%	28%	50%	16%	6%	0%	100%	30%	43%	16%	11%	0%	100%
liderazgo	27%	44%	20%	9%	0%	100%	29%	40%	22%	8%	0%	100%	38%	34%	17%	11%	0%	100%
Comunicación efectiva	22%	38%	23%	17%	0%	100%	28%	40%	24%	9%	0%	100%	25%	40%	23%	12%	0%	100%
Total	29%	39%	21%	11%	0%	100%	28%	43%	21%	8%	0%	100%	31%	39%	19%	11%	0%	100%
TOTAL OBJETIVO	31%	37%	20%	12%	0%	100%	28%	40%	22%	10%	1%	100%	31%	38%	20%	12%	0%	100%

INDICADORES	COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR					INSTITUTO EMILIANI					INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE				
	DOCENTES					DOCENTES					DOCENTES				
	R/1	R/2	R/3	R/4	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	TT	R/1	R/2	R/3	R/4	TT
Coordinación institucional.	50%	50%	0%	0%	100%	8%	50%	33%	8%	100%	55%	36%	9%	0%	100%
liderazgo	38%	54%	8%	0%	100%	14%	50%	28%	8%	100%	45%	55%	0%	0%	100%
Comunicación efectiva	63%	38%	0%	0%	100%	8%	67%	17%	8%	100%	64%	36%	0%	0%	100%
Total	45%	50%	5%	0%	100%	12%	53%	27%	8%	100%	51%	47%	2%	0%	100%
TOTAL OBJETIVO	48%	48%	4%	0%	100%	15%	49%	26%	9%	100%	48%	49%	2%	1%	100%

**GRÁFICA:**

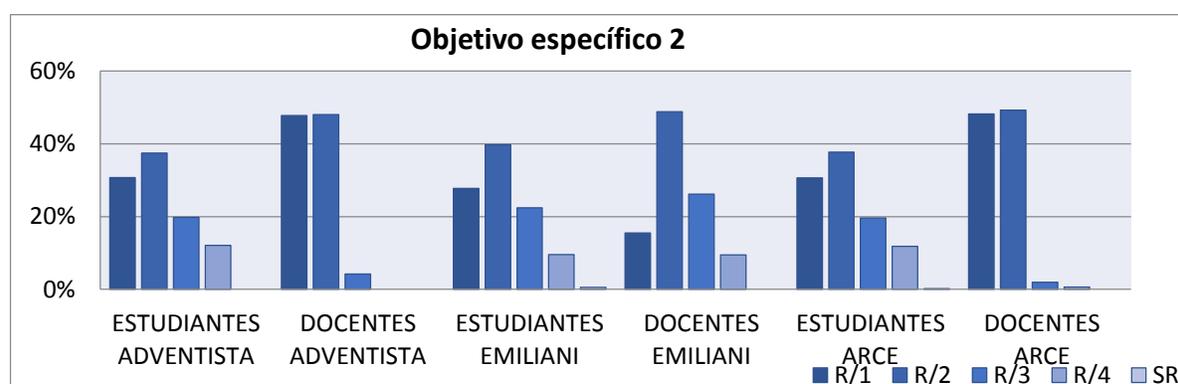


**INTERPRETACIÓN:** los estudiantes de los tres colegios presentan porcentajes de respuestas similares y se ubican en nivel satisfactorio, también los docentes ubican sus respuestas en nivel satisfactorio pero con porcentajes de respuesta más altos. Para el equipo investigador la comunidad educativa percibe un desempeño aceptable de los directores, pero sin percibir aspectos innovadores fuera de lo cotidiano, los directores deben entrar en un proceso de mejora continua personal para llevar a sus instituciones a un desarrollo interno y a un posicionamiento más relevante en el medio educativo.

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012

<b>OBJETIVO ESPECIFICO 2</b>	R/1	R/2	R/3	R/4	SR
ESTUDIANTES COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR	31%	<b>37%</b>	20%	12%	0%
DOCENTES COLEGIO ADVENTISTA SAN SALVADOR	<b>48%</b>	<b>48%</b>	4%	0%	0%
ESTUDIANTES INSTITUTO EMILIANI	28%	<b>40%</b>	22%	10%	1%
DOCENTES INSTITUTO EMILIANI	15%	<b>49%</b>	26%	9%	0%
ESTUDIANTES INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE	31%	<b>38%</b>	20%	12%	0%
DOCENTES INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE	48%	<b>49%</b>	2%	1%	0%

### GRÁFICA



**INTERPRETACIÓN:** al comparar las tres instituciones educativa analizadas en cuanto al objetivo específico, tomando en cuenta sus variables: Variable: las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación, Variable: los directores de las tres Instituciones de educación media. Se puede identificar que la percepción de los alumnos en el porcentaje más alto se ubican en el nivel de satisfactorio teniendo similitud entre las tres instituciones analizadas, no obstante los docentes se ubican en similitud de respuesta en nivel satisfactorio teniendo diferencia mínima entre el nivel satisfactorio y muy satisfactorio. Los datos anteriores manifiestan que las instituciones en cuestión reflejan opiniones favorables en relación a la gestión de la dirección en cuanto a coordinación, liderazgo e innovación no obstante la opinión de los docentes muestra mayor satisfacción en la percepción de este objetivo.

Se destacan las siguientes similitudes:

- Los estudiantes de las tres instituciones coincidieron en el nivel satisfactorio y con el mismo porcentaje de respuestas. El porcentaje no supera el 37% de la población; se evidencia que la población estudiantil no observa en su totalidad la forma como se coordina, lidera o se está innovando.
- En el indicador innovación educativa, la percepción de los estudiantes de las tres instituciones presenta su porcentaje mayor en muy satisfactorio, pero no supera el 39%; esto es relevante en el sentido que la mayoría de estudiantes no están observando la implementación de propuestas innovadoras.
- En los indicadores: organización de recursos técnicos, humanos y financieros, trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones, los alumnos de las tres instituciones coinciden en sus respuestas más altas en el nivel satisfactorio. No logran visualizar como impactan estos indicadores en la gestión administrativa de sus respectivas instituciones

Se destacan las siguientes diferencias:

- En el colegio Adventista de San Salvador, los docentes ubican sus respuestas más altas en el nivel muy significativo y el Instituto Emiliani con el Instituto Dr. Manuel José Arce en el nivel satisfactorio. Los docentes del Colegio Adventista en su mayoría ven el impacto positivo de la gestión administrativa de la dirección, para las otras dos instituciones la gestión de sus respectivas direcciones debe mejorar.
- El instituto Emiliani presenta el porcentaje más alto del nivel deficiente (26%) en relación al 3% y 2% de las otras dos instituciones. La gestión administrativa del Instituto Emiliani está impactando muy poco en la percepción de los docentes, respecto a la gestión administrativa de la institución.

Es importante destacar los siguientes datos: **Coordinación:** “Coordinar es armonizar el esfuerzo de las distintas personas que constituyen una organización con los planes fijados de antemano y los recursos fijados para conseguir los objetivos. Alguien tiene que conducir la diversidad a la meta común” <sup>248</sup> Según los datos del indicador

---

<sup>248</sup> Thompson, Iván (s.f.). *Tipos de organizaciones*. Recuperado el día 15 de agosto de 2013 de, <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html> pág. 215

coordinación institucional reflejan altos estándares de aceptabilidad lo que indica que en cuanto a este indicador las tres instituciones están manifestando una percepción positiva en la comunidad educativa, no obstante es importante destacar que se requiere un mayor esfuerzo e implementación de estrategias para que la coordinación impacte en la proyección de las instituciones en el medio educativo al que pertenecen.

**Liderazgo:** según Fernández (2001, p.195) opina sobre los líderes: Anticiparse a los retos, Movilizarse rápidamente. Comunicar para modificar el comportamiento. Compartir el poder. Conseguir pequeñas victoria rápidamente, victorias fundamentales para alimentar la moral y reforzar el liderazgo de la dirección. En cuanto al liderazgo de las tres instituciones la percepción de la comunidad analizada es favorable al ubicarlo básicamente en el nivel satisfactorio, es importante destacar el papel del líder en la gestión administrativa funcional debido a que el líder tiene que tener una buena influencia y poder ganar la confianza de la comunidad educativa para facilitar el trabajo en equipo y la ejecución de propuestas y proyectos innovadores.

**Innovación:** “la innovación plantea una serie de mecanismos y procesos más o menos deliberados y sistematizados por medio de los cuales se intenta introducir y promocionar ciertos cambios en la educación vigente” (Gonzáles y Escudero citado por Ruiz, 1998)<sup>249</sup>. La percepción en cuanto al indicador de innovación el estudiantado manifiesta sus opiniones como Muy Satisfactorias esto indica que las tres instituciones reflejan un concepto positivo respecto al aporte innovador de la dirección en cuanto al funcionamiento institucional, los docentes a diferencia se mantienen en un nivel satisfactorio a diferencia del Instituto Dr. Manuel José Arce que iguala la opinión de los estudiantes en nivel muy satisfactorio.

Las tres instituciones presentan índices de satisfacción muy buenos, debe destacarse que el reto es implementar factores estratégicos, coordinados y sistematizados para mejorar su desempeño y funcionamiento institucional.

---

<sup>249</sup> Ruiz, José (1998). *Cómo mejorar la institución educativa: Evaluación de la innovación y del cambio*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio. Pág. 19.

## Resultados de la aplicación de los cuestionarios a los directores en relación al

**Objetivo específico 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación en el municipio de San Salvador, 2012.

	<b>COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR</b>	<b>INSTITUTO EMILIANI</b>	<b>INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE</b>
<b>Innovación educativa</b>			
El papel desempeñado por su gestión administrativa en la implementación de aspectos innovadores en el área educativa			
Similitudes	Planeación didáctica: excelente, Material didáctico: bueno, Tecnología aplicada a la educación: muy bueno, Desempeño en pruebas estandarizadas muy bueno, Supervisión de procesos: muy bueno, Ambiente de trabajo: muy bueno. Metodología usada por los docentes: en proceso, Desarrollo de la clase: en proceso, Evaluación del desempeño de docentes y alumnos: en proceso, Investigación científica: no se observa.	Planeación didáctica: muy bueno, Metodología usada por los docentes: muy bueno, Desarrollo de la clase: muy bueno, Tecnología aplicada a la educación: muy bueno, Evaluación del desempeño de docentes y alumnos: muy bueno, Desempeño en pruebas estandarizadas muy bueno, Investigación científica: muy bueno, Supervisión de procesos: muy bueno, Ambiente de trabajo: muy bueno. Material didáctico: muy bueno,	Planeación didáctica: innovada por competencias, Metodología usada por los docentes: activa y participativa, Desarrollo de la clase: interacción educativa y constructivista, Material didáctico: uso moderado, Tecnología aplicada a la educación: implementado en un 75%, Evaluación del desempeño de docentes y alumnos: innovada por instrumentos pertinentes, Desempeño en pruebas estandarizadas resultados muy satisfactorios, Investigación científica: uso moderado 2 general y 3 técnico Supervisión de procesos: implementándose paulatinamente, Ambiente de trabajo: excelente cada miembro es comprometido con su rol
<b>Organización de recursos técnicos, humanos y financieros</b>			
La gestión administrativa promueve la incorporación de propuestas innovadoras para un mejor uso de los recursos técnicos, humanos y financieros:			
Similitudes		Las nuevas propuestas se promueven mediante consultas y consensos y en otros casos se validan en consejo de maestros. Su grado de satisfacción por el papel desempeñado en su gestión administrativa en relación a la socialización de aspectos curriculares: muy	Existen talleres para incorporar tic's en el pea y capacitaciones, interna los componentes del planeamiento didáctico en las pausas pedagógicas. Su grado de satisfacción por el papel desempeñado en su gestión administrativa en relación a la socialización de aspectos curriculares: optimo ya que existe

		bueno, es una parte de mi gestión donde más he incidido	muy buena comunicación con toda la comunidad educativa
Diferencias	El aporte de cada elemento es personal y su profesionalidad fortalece el mejor desarrollo en la gestión educativa. Su grado de satisfacción por el papel desempeñado en su gestión administrativa en relación a la socialización de aspectos curriculares: muy satisfactorio		
<b>Trabajo en equipo</b>			
La participación de los siguientes sectores en el funcionamiento institucional como resultado de la gestión administrativa:			
Similitudes	Docentes: muy satisfactorio, alumnos: satisfactorio, padres de familia: satisfactorio, personal administrativo: satisfactorio	Docentes: muy bueno, alumnos: bueno, padres de familia: bueno, personal administrativo: muy bueno	Docentes: (instrumentos y técnicas) autoevaluación y cuestionarios, alumnos: instrumentos y técnicas, padres de familia: entrevista, personal administrativo: entrevista
<b>Participación en la toma de decisiones</b>			
Los diferentes procesos se coordinan eficientemente, para que la institución educativa este desempeñando bien sus funciones			
Similitudes	Cada programa tiene su coordinación con el apoyo del personal		Sí, porque cada empleado es muy importante en el cumplimiento de sus funciones
Diferencia		No, falta mucho por hacer	
<b>Coordinación institucional</b>			
La coordinación de los mandos medios de la institución:			
Similitudes	Satisfactorio.	La coordinación de los mandos medios de la institución: muy bueno, pero falta mucho por mejorar.	
Diferencias			La coordinación de los mandos medios de la institución: excelente porque apoyar acertadamente los fracasos institucionales.

<b>Liderazgo</b>			
Estrategias que emplea en su gestión para promover el liderazgo funcional en los docentes:			
Similitudes	Valorización del personal, promotores de algunos programas / funciones, apelando a su responsabilidad.	Delimitar funciones en lo académico y disciplinario ejemplo el instrumento disciplinario semáforo.	Delegación de responsabilidades, delegación de autoridad y trabajo en equipo.
La implementación de aspectos innovadores ha contribuido a un mejor desempeño en el liderazgo de los distintos niveles de su institución:			
Similitudes	Ha contribuido a un mejor desempeño en el liderazgo de los distintos niveles de la institución	Si la institución ha experimentado una satisfactoria mejoría en los procesos académicos	Sí, porque los dirigentes, docentes y alumnos actúan como personas que son dignas de ser seguidas por su desempeño institucional

**INTERPRETACIÓN:** los tres directores se ubican en un nivel satisfactorio en relación a su gestión en cuanto a coordinación, liderazgo e innovación, según lo muestran sus observaciones en los indicadores: Innovación educativa, organización de recursos humanos, técnicos y financieros, trabajo en equipo, participación en la toma de decisiones, coordinación institucional y liderazgo. Las similitudes de opinión se observa en los indicadores Innovación educativa y trabajo en equipo, sin embargo es necesario hacer notar las diferencias en relación a los indicadores:

1- Organización de recursos técnicos, humanos y financieros: el director colegio Adventista manifiesta que “el aporte de cada elemento es personal y su profesionalidad fortalecen el mejor desarrollo en la gestión educativa”. El director del Instituto Emiliani manifiesta que “las nuevas propuestas se promueven mediante consultas y consensos y en otros casos se validan en consejo de maestros” y el director del Instituto Dr. Manuel José Arce manifiesta que existen talleres para incorporar las TICs en el PEA y capacitaciones, interna los componentes del planeamiento didáctico en las pausas pedagógicas.

La diferencia en los planteamientos que hacen los directores obedece al tipo o estilo de liderazgo que ejercen, no obstante es importante retomar los aspectos de planificación y organización plasmados en el PEI o en los proyectos de gestión, realizando actividades que permitan la ejecución de lo planificado de manera que se evite la improvisación o la imposición de criterios.

2- Participación en la toma de decisiones: el director del Colegio adventista opina que “cada programa tiene su coordinación con el apoyo del personal”. El director del Instituto Emiliani comenta “no, falta mucho por hacer” y el director del instituto Dr. Manuel José Arce manifiesta “si, porque cada empleado es muy importante en el cumplimiento de sus funciones”.

En cuanto a la participación conjunta del personal docente y administrativo en la toma de decisiones las instituciones manifiestan estar involucrando a todos los sectores sin embargo hay una debilidad notoria en el trabajo en equipo, se debe sistematizar las participaciones y la manera de transmitir la información.

3- Coordinación institucional: el director del Colegio adventista opina que “la valorización del personal, promotores de algunos programas / funciones, apelando a su responsabilidad”; El director del Instituto Emiliani dice “delimitar funciones en lo académico y disciplinario ejemplo el instrumento disciplinario SEMAFORO” y el director del instituto Dr. Manuel José Arce “delegación de responsabilidades, delegación de autoridad y trabajo en equipo”.

En cuanto a la coordinación institucional coinciden en la delegación de funciones del personal de la institución dándoles autonomía en la toma de decisiones como metodología de coordinación institucional sin embargo se evidencia poco control y seguimiento al desempeño del personal en las actividades asignadas puede entenderse como una debilidad de la gestión administrativa.

4- Liderazgo: el director del Colegio Adventista opina que “valorización del personal, promotores de algunos programas / funciones, apelando a su responsabilidad”; El director del Instituto Emiliani comenta que “si, la institución ha experimentado una satisfactoria mejoría en los procesos académicos” y el director del instituto Dr. Manuel José Arce “si, porque los dirigentes, docentes y alumnos actúan como personas que son dignas de ser seguidas por su desempeño institucional”.

La gestión de los directores promueve el liderazgo en los diferentes niveles depositando su confianza en la responsabilidad y capacidad de su personal, no

obstante se refleja poco seguimiento a la gestión realizada por el personal y se da mucha libertad al momento de tomar decisiones.

Según la propuesta de Chiavenato “el verdadero liderazgo se deriva del poder de competencia o de referencia, es decir, se basa en el líder, y se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas”<sup>250</sup>.

Retomando las palabras de Chiavenato es importante la delegación y la confianza en el personal de la institución, pero el director como líder debe asegurarse que el liderazgo ejercido en los diferentes niveles estén enfocados en logro de los objetivos institucionales para evitar la toma de decisiones que no contribuyan al proyecto institucional.

---

<sup>250</sup> Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición*. McGraw-Hill Interamericana

**INTERPRETACIÓN COMPARATIVA DE LOS TRES SECTORES PARA EL**

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación en el municipio de San Salvador, 2012.

INDICADOR	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
<b>Innovación educativa</b>	Los estudiantes de las tres instituciones y docentes del Instituto Arce coinciden sus respuestas en nivel <b>muy satisfactorio</b> . Los directores coinciden en la implementación de aspectos innovadores.	Los docentes del Colegio Adventista y del Instituto Emiliani lo ubican en <b>satisfactorio</b> .
<b>Organización de recursos técnicos, humanos y financieros</b>	Los estudiantes de las tres instituciones y docentes del Instituto Emiliani e Instituto Arce coinciden sus respuestas en nivel <b>satisfactorio</b> . Los directores del Instituto Emiliani e Instituto Arce coinciden en que la gestión administrativa promueve propuestas innovadoras.	Los docentes del Colegio Adventista ubican en <b>muy satisfactorio</b> . El director del Colegio adventista deja a criterio de los docentes.
<b>Trabajo en equipo</b>	Los estudiantes del Colegio Adventista e Instituto Emiliani y los docentes del Instituto Emiliani e Instituto Arce coinciden sus respuestas en nivel <b>satisfactorio</b> . Los directores coinciden que la participación es efectuada en la institución educativa correspondiente.	Los estudiantes del Instituto Arce y docentes del Colegio Adventista lo ubican en <b>muy satisfactorio</b> .
<b>participación en la toma de decisiones</b>	Los estudiantes de las tres instituciones y los docentes del Instituto Emiliani e Instituto Arce coinciden sus respuestas en nivel <b>satisfactorio</b> . Los directores del Colegio Adventista e Instituto Arce coinciden que los diferentes procesos se coordinan.	Los docentes del Colegio Adventista ubican su respuesta en <b>Muy Satisfactorio</b> El director del Instituto Emiliani manifiesta que falta mucho por hacer
<b>Coordinación institucional</b>	Los estudiantes del Instituto Emiliani e Instituto Arce y los docentes del Instituto Emiliani coinciden sus respuestas en nivel <b>satisfactorio</b> . Los directores del Colegio Adventista e Instituto Emiliani opinan que están bien en cuanto a coordinación.	Los estudiantes del Colegio Adventista y docentes del Colegio adventista e Instituto Arce ubican como <b>Muy Satisfactorio</b> . El director del Instituto Arce manifiesta que en cuanto a coordinación están excelentes.
<b>Liderazgo</b>	Los estudiantes del Colegio Adventista e Instituto Emiliani y los docentes de las tres instituciones coinciden sus respuestas en nivel <b>satisfactorio</b> . Los tres directores manifiestan que poseen estrategias para promover el liderazgo.	Los estudiantes del Instituto Arce lo ubican como <b>Muy Satisfactorio</b> .
<b>Comunicación efectiva</b>	Los estudiantes de las tres instituciones y docentes del Instituto Emiliani opinan en nivel <b>Satisfactorio</b> .	Los docentes del Colegio Adventista e Instituto Arce coinciden en <b>Muy Satisfactorio</b> .

**INTERPRETACIÓN:** según los datos analizados en cuanto al objetivo específico 2 determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media. La mayoría de

las respuestas coinciden en nivel satisfactorio y los directores manifiestan el trabajo que están realizando.

Las diferencias las encontramos en:

- Innovación educativa los docentes y estudiantes opinan en muy satisfactorio solo los del Colegio Adventista en satisfactorio.
- Organización de recursos técnicos, humanos y financieros hay una diferencia entre los docentes del Colegio Adventista que ubican sus respuestas en **muy satisfactorio** y el director del Colegio Adventista deja a criterio de los docentes esta labor, según este resultado la confianza depositada en los docentes es percibida como muy satisfactoria.
- Participación en la toma de decisiones los estudiantes del Colegio Adventista ubican como **deficiente**, los estudiantes del Instituto Emiliani ubican en **Poco Satisfactorio**, los docentes del Colegio Adventista ubican su respuesta en **Muy Satisfactorio** y el director del Instituto Emiliani manifiesta que falta mucho por hacer, los estudiantes del Instituto Arce y los docentes del Instituto Emiliani e Instituto Arce coinciden sus respuestas en nivel **satisfactorio**.

En el Colegio Adventista existe una diferencia en cuanto a la opinión de alumnos y docentes de deficiente a muy satisfactorio respectivamente.

La opinión de estudiantes del Instituto Emiliani radica en poco satisfactorio a diferencia de satisfactorio de los docentes, los niveles de satisfacción no son congruentes.

- Coordinación institucional: los estudiantes del Colegio Adventista y docentes del Colegio Adventista e Instituto Arce ubican como **Muy Satisfactorio**, los demás ubican como satisfactorio. El director del Instituto Arce manifiesta que en cuanto a coordinación están excelentes.
- Liderazgo, solamente los estudiantes del Instituto Arce lo ubican como **Muy Satisfactorio**.
- **Comunicación efectiva:** Los docentes del Colegio Adventista e Instituto Arce coinciden en **Muy Satisfactorio** a diferencia de los demás que lo ubican como satisfactorio

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

**Objetivo General,** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012

En cuanto al objetivo general se concluye que se logró identificar los elementos de la gestión administrativa que fortalecen la proyección institucional, en las tres instituciones estudiadas.

En cuanto al primer elemento de la gestión administrativa estudiada referida a la planeación estratégica y eficiente, tanto los estudiantes, como los docentes y directores ven evidenciado en la gestión administrativa de las instituciones dicha planeación estratégica, catalogando los resultados en niveles satisfactorios y muy satisfactorios, resultado valioso, pues, aquellas instituciones que realizan una planeación estratégica y eficiente, tienen la oportunidad de ser guiadas de forma productiva y con iniciativas, en entornos cambiantes, permitiendo que las instituciones posean una conducta proactiva para la resolución de problemas y avanzar hacia una posición competitiva, lo cual favorece la proyección institucional.

Un segundo elemento de la gestión administrativa estudiada fue la organización funcional, los estudiantes, como los docentes y directores ven evidenciado satisfactoriamente este elemento en la gestión administrativa de las instituciones, lo cual es muy importante, porque permite que hayan directrices, normas y reglamentos, rutinas y procedimientos con respecto a las relaciones y funcionamiento institucional, permitiendo garantizar un equilibrio interno y los objetivos alcanzados, aspectos que favorecen la proyección institucional.

Un tercer elemento estudiado fue la evaluación institucional, al respecto las muestras poblacionales estudiadas, en dos instituciones opinan que este elemento se encuentra en niveles muy satisfactorios y de satisfactorios por los docentes de una de las tres instituciones, este análisis es importante ,ya que, mantener la cultura y práctica evaluativa permiten a los miembros poseer una descripción y conjunto de juicios que permiten valorar los diversos aspectos de la calidad

institucional, elementos que sin duda alguna coadyuvan a fortalecer la proyección institucional.

Un cuarto elemento estudiado de la gestión administrativa fue la supervisión, al respecto se pronunciaron en que este elemento está en niveles de satisfactorio y muy satisfactorio, los directores reconfirmar llevar a cabo procesos de supervisión y en una de las tres dicho elemento está siendo revisado y ajustado. Se evidencia este elemento en la gestión administrativa, y su aporte fortalece la proyección institucional, el mantener procesos de supervisión conlleva a las instituciones a no improvisar y hace referencia a revisar las planificaciones establecidas, permitiendo la verificación de la ejecución de lo planificado.

En cuanto al quinto elemento cultura institucional, referida a la existencia de la misión, visión, idearios y valores en las instituciones, los estudiantes y docentes se sienten identificados con relación a estos elementos y los directores consideran que impactan en la proyección y en la gestión administrativa institucional, en tal sentido la existencia de esta cultura institucional es esencial, es donde se ve reflejada la prioridad a los valores que da la institución, es donde convergen las convicciones que sostienen el estilo de dirigir estas instituciones y las relaciones que se establecen con la comunidad educativa.

El sexto elemento referente a los proyectos educativos institucionales es del conocimiento de los estudiantes. Para el sector docente y directores, consideran que el PEI permite facilitar la gestión institucional y la mejora continua, convirtiéndose como una guía institucional. La existencia de este elemento en la gestión es vital, pues contribuye a transformar y mejorar la calidad de la educación y por ende fortalece la proyección institucional.

El último elemento estudiado es el disciplinario, con respecto a este aspecto se evidencio que los estudiantes conocen el manual disciplina y éste es respetado, y vivenciado. Los docentes consideran satisfactorio que dentro de la gestión administrativa el manual disciplinario permite gestionar la disciplina y sus mecanismos en la institución. Al respecto de los aspectos disciplinarios dos de los directores expresaron estar utilizando manuales para gestionar la disciplina y tienen claro su uso, el tercer director está implementando un sistema disciplinario

del cual, aún no se han evaluado los resultados. En una gestión administrativa la existencia de reglas y normas, les permite hacer frente a las demandas y exigencias de índole social, sobre todo en un país como el nuestro, donde el contexto social no es seguro, por consiguiente los aspectos disciplinarios y la existencia de manuales, son necesarios para mantener fortalecida la proyección institucional.

**Recomendación:** para el objetivo general se recomienda hacer una autoevaluación de los elementos de la gestión administrativa existentes, con la finalidad de establecer con claridad qué proyección institucional se desea, de tal forma que cada uno de estos elementos abone y aporte a la construcción de esta proyección. Aunque los resultados arrojados no son negativos deben envolver a la institución en un mismo fin, enfocarse en la distribución de roles citada en esta tesis que permita ayudarles a mejorar, para que la comunidad educativa lo perciba con más claridad y se sientan comprometidos a incorporarse a este proceso conjunto.

En cuanto al elemento de aspectos disciplinarios se recomienda al Instituto Emiliani, definir el grado de aplicabilidad del manual disciplinario, de forma, que no sea necesario recurrir a mecanismos alternativos que no están reglamentados.

**Objetivo específico 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012.

Para este objetivo las tres instituciones educativas según los datos analizados, en la mayoría de sus respuestas coinciden en nivel satisfactorio, por tanto, se concluye que, la gestión administrativa escolar apoyada en la ejecución y participación de proyectos prioritarios y la participación en la elaboración del proyecto educativo institucional, permite dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención que se desarrollan en una institución escolar, incidiendo esto en el funcionamiento eficaz, que se puede ver reflejado en un aprendizaje continuo, optimización de insumos, clima armonioso, una normativa que fomente el buen funcionamiento institucional lo cual genera efectos positivos internos que

producen buenos resultados en los proceso administrativos y pedagógicos; influye de manera directa para implementar y dar seguimiento a lo planificado en busca de alcanzar los objetivos y metas propuestas para mejorar la calidad de los servicios ofertados y lograr avanzar hacia la realización de la proyección o visión que la institución pretende en el ámbito del mercado educativo.

Sin embargo, es importante destacar que los estudiantes, no se sienten satisfechos en cuanto al grado de innovación que se tiene en la ejecución de los proyectos, y en la participación en dicha ejecución, este dato, es un factor que debe tomarse en cuenta por las instituciones.

**Recomendación:** para el objetivo específico 1, se recomienda evaluar en qué medida los proyectos que se han ejecutado incluyen aspectos innovadores que deberían ser percibidos fácilmente por los estudiantes, que es el sector al que se pretende favorecer e involucrar en la elaboración y ejecución de dichos proyectos, que impliquen que los patrones de interacción impacten el aprendizaje en equipo de manera creativa enfocada en la innovación y participación de los estudiantes, para que los efectos positivos de este proceso generen buenos resultados que abonen al funcionamiento eficaz.

**Para el objetivo específico 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012,

Se presenta el siguiente cuadro comparativo de las similitudes y diferencias de los directores de las tres instituciones educativas investigadas:

INDICADOR	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
<b>Innovación educativa</b>	Se encontraron similitudes entre los estudiantes de las tres instituciones y docentes del Instituto Arce quienes coinciden sus respuestas en nivel <b>muy satisfactorio</b> , con respecto a la Innovación educativa existente.  Los directores coinciden en la	Se evidencia una mínima diferencia, ya en los docentes del Colegio Adventista y del Instituto Emiliani quienes lo ubican en <b>satisfactorio</b> la innovación educativa.

	implementación de aspectos innovadores.	
<b>Coordinación institucional</b>	<p>Se evidencio que los estudiantes del Instituto Emiliani e Instituto Arce y los docentes del Instituto Emiliani coinciden sus respuestas en nivel <b>satisfactorio</b>. En relación a la coordinación eficiente de la institución.</p> <p>Los directores del Colegio Adventista e Instituto Emiliani opinan que están bien en cuanto a coordinación.</p>	<p>Los resultados obtenidos muestran que los estudiantes del Colegio Adventista y docentes del Colegio adventista e Instituto Arce ubican como <b>Muy Satisfactorio</b>. En relación a la coordinación eficiente de la institución.</p> <p>El director del Instituto Arce manifiesta que en cuanto a coordinación están excelentes.</p>
<b>Liderazgo</b>	<p>El estudio evidencio que los estudiantes del Colegio Adventista e Instituto Emiliani y los docentes de las tres instituciones coinciden sus respuestas en nivel <b>satisfactorio</b>. En lo referente a liderazgo funcional.</p> <p>Los tres directores manifiestan que poseen estrategias para promover el liderazgo.</p>	<p>Los resultados muestran que los estudiantes del Instituto Arce lo ubican como <b>Muy Satisfactorio</b> en lo referente a liderazgo funcional.</p>

Para analizar este mismo objetivo, también se estudiaron otros indicadores, que amplían y respaldan las similitudes y diferencias en cuanto a la gestión del director:

INDICADOR	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
<b>Organización de recursos técnicos, humanos y financieros</b>	<p>Los resultados muestran que los estudiantes de las tres instituciones y docentes del Instituto Emiliani e Instituto Arce coinciden sus respuestas con relación a la organización de recursos técnicos, humanos y financieros cuyas respuestas se reflejan en nivel satisfactorio.</p> <p>Los directores del Instituto Emiliani e Instituto Arce coinciden en que la gestión administrativa</p>	<p>El estudio evidencio que los docentes del Colegio Adventista ubican en muy satisfactorio con relación a la organización de recursos técnicos, humanos y financieros.</p>

	promueve propuestas innovadoras.	
<b>Trabajo en equipo</b>	Los resultados muestran que los estudiantes del Colegio Adventista e Instituto Emiliani y los docentes del Instituto Emiliani e Instituto Arce coinciden sus respuestas en nivel <b>satisfactorio</b> , con relación al trabajo en equipo en la institución.  Los directores coinciden que la participación es efectuada en la institución educativa correspondiente.	El estudio muestra que los estudiantes del Instituto Arce y docentes del Colegio Adventista lo ubican en <b>muy satisfactorio</b> , en relación al trabajo en equipo.
<b>Participación en la toma de decisiones</b>	Con relación a la participación en la toma de decisiones los estudiantes de las tres instituciones coinciden sus respuestas en nivel <b>satisfactorio</b> .  Así mismo los directores coinciden que los diferentes procesos se coordinan en la toma de decisiones.	Con relación a la participación en la toma de decisiones los docentes del Colegio Adventista ubican su respuesta en <b>Muy Satisfactorio</b>
<b>Comunicación efectiva</b>	Los estudiantes de las tres instituciones con y docentes del Instituto Emiliani relación a la comunicación efectiva opinan que es <b>Satisfactorio</b> .	Los resultados de los docentes del Colegio Adventista e Instituto Arce coinciden en <b>Muy Satisfactorio</b> en cuanto a comunicación efectiva.

En relación a la gestión del director en las instituciones estudiadas los resultados muestran que los sectores en estudio manifiestan un nivel satisfactorio, por tanto, se concluye que, la gestión administrativa del director en lo referente a coordinación, armoniza el esfuerzo de la comunidad educativa en relación a los planes fijados con anticipación, y la utilización de los recursos asignados para alcanzar lo planificado, esta coordinación esta enlazada al liderazgo que se caracteriza por la capacidad de lograr resultados a través del equipo de trabajo, fortalecida con la implementación de elementos innovadores deliberados y sistematizados que le permitan realizar cambios que promuevan el mejoramiento continuo de las instituciones.

**Recomendación:** para el objetivo específico 2, se recomienda que los directores de las instituciones estudiadas elaboren una guía de observación a su gestión, aunque los resultados en esta investigación no arrojaron diferencias sustanciales que denoten un problema relacionado a la gestión de la dirección, es importante retomar los resultados de los objetivos anteriores referentes a innovación, por tanto, es necesario que establezcan proyectos de mejora continua que incluyan elementos innovadores, sistematizados y enfocados en un mismo fin incluyendo a la comunidad educativa, como parte de la gestión de liderazgo y coordinación, con la finalidad de establecer con claridad el aporte de la gestión del director al logro de una eficiente coordinación, liderazgo e innovación.

## Cronograma

Actividad	2013			2013			2013			2014			2014			2014			2014		
	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Selección del tema	X	X																			
Documentación bibliográfica		X																			
Elaboración y reestructuración capítulo I		X	X																		
Revisión asesora			X																		
Marco histórico			X	X																	
Revisión asesora				X																	
Marco normativo			X	X																	
Revisión asesora					X																
Marco teórico			X	X	X																
Revisión asesora						X															
Elaboración de instrumentos						X															
Revisión asesora							X														
Recolección de la información y procesamiento de datos								X	X												
Revisión asesora										X	X	X									
Análisis de datos											X	X	X	X							
Revisión asesora														X	X						
Conclusiones y recomendaciones															X	X					
Revisión de tesis															X	X					
Corrección de tesis															X	X	X				
Definición de estilo y revisiones previas a impresión																X					
Impresión de ejemplares y entrega a jurado evaluador																	X				
Revisión por el jurado																X	X				
Defensa de tesis																	X	X			

## Bibliografía

1. Aguerrondo, Inés (2002). *Como piensan las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers Editores.
2. Aguerrondo, Inés, Xifra Susana (2002); *La escuela del futuro I Cómo piensan las escuelas que innovan*; Papers Editores, Colección: Educación, Buenos Aires,
3. Bertalanffy, Ludwig Von (1989), *Teoría general de los Sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*, publicado por fondo de cultura económica, México,.
4. Boggino, N. (2004) *El constructivismo entra al aula*. Homo Sapiens Ediciones. Santa Fe, Argentina.
5. Braslavsky, Cecilia (1992). *Descentralización, Autonomía y Calidad de la educación en América Latina: Elementos para la realización de 4 estudios compatibles*. Elaborado para Unesco/OREALC.
6. Calero Pérez, Mavilo (2009) *Aprendizajes sin límites Constructivismo*. Alfa omega Grupo Editor S.A de C.V. México.
7. CÉSAR GERÓNIMO TELLO *Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política* Universidad Nacional de La Plata, Argentina, UNESCO
8. Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición*. McGraw-Hill Interamericana
9. Correa de Urrea, otros, *La visión sistémica: un referente para la gestión educativa*, fundación universitaria Luis Amigo, Colombia, 2009

10. El sistema educativo salvadoreño: problemas e implicaciones sobre el desarrollo económico. Centro de Investigaciones tecnológicas y científicas, cuadernos de investigación. 3 años, agosto 1989.
11. Escamilla, Manuel Luis (1975), La reforma Educativa Salvadoreña, El Salvador, Ministerio de Educación.
12. Fernández, Martín (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
13. Fernández, Martín (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
14. Gairín J., R. M. y otros (2009) Autonomía institucional de los centros educativos Editor Universidad de Deusto. España.
15. García, Ruth & Falcón, Poyato (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. México: Instituto de Investigación y desarrollo educativo.
16. Goffman, Erving (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City N.Y: Doubleday y Company, Inc., Anchor book
17. Gómez-Llera, G. (1998). *Dirigir es educar*. Madrid, España: McGraw-Hill.
18. González María Teresa (2003), organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos, PEARSON EDUCACIN, S.A, Madrid.
19. González, María Teresa, Nieto, José Ángel, Portela (2003), Antonio "Organización y gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos, Pearson Educación, S. A, Madrid.

20. Hernández Sampieri, Roberto (2010), metodología de la Investigación 5ta edición, Mc Graw Hill Company, México
21. Hoz, Víctor Manuel, Medina, Rogelio (1987), Organización y gobierno de centros educativos, Ediciones Rialp S.A. Madrid.
22. Lavín, Sonia & Solar, Silvia (2000). *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. Chile: Ediciones LOM.
23. Leonor Cariola; José Luis Guzmán. La Educación Media en El Salvador. Op. Cita.
24. Ley de la Carrera Docente y su reglamento (con sus reformas) Editorial Jurídica Salvadoreña, San Salvador, 3ª edición, abril 2003.
25. Martín, Quintina y Cerrillo, Moreno (1992). *Organizaciones educativas*. Madrid: Impresos y Revistas, S. A. (IMPRESA).
26. MINED (1995) “La Reforma Educativa en Marcha. Documento III Lineamientos Generales del Plan Decenal. El Salvador.
27. MINED. (2008) Evaluación al Servicio del Aprendizaje. El Salvador
28. Ortín, Angel & Sánchez, Lluís (2006). *El factor humano en la innovación: Dilemas organizativos para los departamentos de I+D*. Centro de Economía Industrial.
29. Owens, Robert (1976). *La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid: Santillana Ediciones
30. Palacios, Gento (1998). *Marco referencial para la evaluación de un proyecto educativo*. Madrid: Educación XXI, UNED.

31. Poblete, Berta (1995). *Gestión de recursos humanos en el centro escolar*. Buenos Aires: Magisterio Río de Plata.
32. Ruíz, José (1998). *Cómo mejorar la institución educativa: Evaluación de la innovación y del cambio*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
33. Senge, Peter (2005), *La quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, 2 edición, Buenos Aires: Granica.
34. Transformación de la educación “Programa Social Educativo” 2009-2014 “Vamos a la Escuela” Ministerio de Educación. El Salvador
35. Weinstein, José et al. (2000). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

## Referencias de páginas web, libros en línea, blogs

- [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/3-600-8602ygv.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/3-600-8602ygv.pdf)  
Montes de Oca, Pablo (s.f.) Reencuentro: Análisis de problemas universitarios.
- <http://periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/lasswell.pdf>  
pág. 1 Spá, Miquel (1985). Harold Lasswell: Estructura y función de la comunicación en la sociedad.
- <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>.  
Thompson, Iván (s.f.). Tipos de organizaciones.
- <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZFpIVAYlmiZYhYdV.php> -  
Publicación enviada por Cesar Eduardo Cotera Barreto
- <http://new.pedagogica.edu.sv/paginanuebablanco/index.php/revista-uperspectiva/item/29-pincelazos-sobre-las-reformas-educativas-en-el-salvador/29-pincelazos-sobre-las-reformas-educativas-en-el-salvador?start=90>
- [http://www.mec.gov.py/cmsmec/wp-content/uploads/2010/02/moduloiiii\\_t6.pdf](http://www.mec.gov.py/cmsmec/wp-content/uploads/2010/02/moduloiiii_t6.pdf)
- <http://www.slideshare.net/ieslaorden/el-texto-y-sus-propiedades-coherencia-y-cohesin> Arboleda, León (2003). El texto y sus propiedades.
- [http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF\\_Journals/Functional\\_Roles\\_of\\_Group\\_Members.sflb.ashx](http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF_Journals/Functional_Roles_of_Group_Members.sflb.ashx) Benne, Kenneth & Sheats, Paul (2007). Functional Roles of Group Members e International Association of Facilitators.
- <http://books.google.com.sv/books?id=SNc21Y6BtaEC&pg=PA202&dq=organizaci%C3%B3n+funcional&hl=es&sa=X&ei=IO4LUuC3GOrC2wXOxDgBA&ved=0CFAQ6AEwBg#v=onepage&q=organizaci%C3%B3n%20funcional&f=false> Carda, Rosa María & Larrosa, Faustino. La organización del centro educativo: Manual para maestros.
- [http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_en\\_la\\_Escuela\\_Un\\_desafio\\_Permanente.pdf](http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion_de_Recursos_Humanos_en_la_Escuela_Un_desafio_Permanente.pdf) Celis, Mónica (2011) Gestión de recursos humanos en la escuela: un desafío permanente.
- <http://es.scribd.com/doc/5993466/Administracion-Funcional> Fayol, Henry (1916) Administración funcional.

- <http://es.scribd.com/doc/10941127/Diccionario-Pedagogico>
- <http://mnochez.blogspot.com/2007/09/creacin-de-los-consejos-directivos.html> publicado el viernes, 21 de septiembre de 2007 por Magíster Mario Nóchez,
- <http://portalsej.jalisco.gob.mx/comunicacion-social/sites/portalsej.jalisco.gob.mx/comunicacion-social/files/pdf/supervisores/rolsupervision.pdf>
- [http://www.arandurape.edu.py/pdf/referencias\\_s\\_e/Gestion\\_Educativa/ModuloIIA\\_T3.pdf](http://www.arandurape.edu.py/pdf/referencias_s_e/Gestion_Educativa/ModuloIIA_T3.pdf)
- <http://www.convivenciauned.blogspot.com>
- [http://www.educame.edu.sv/website/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9&Itemid=2](http://www.educame.edu.sv/website/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=2)
- <http://www.gerencie.com/los-principios-basicos-de-administracion.html>
- <http://www.mined.gob.sv/index.php/component/k2/item/5985-colegios-privados-y-universidades-autorizadas-por-el-mined.html>
- [http://www.oei.es/pdfs/El\\_Salvador\\_datos2006.pdf](http://www.oei.es/pdfs/El_Salvador_datos2006.pdf)
- <http://www.oei.es/quipu/salvador/Educo.pdf>
- <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf>
- [https://www.mined.gob.sv/jdownloads/Normativas/Normativa-categorizacion-colegiosprivados\\_0\\_.pdf](https://www.mined.gob.sv/jdownloads/Normativas/Normativa-categorizacion-colegiosprivados_0_.pdf)
- [Información extraída de U perspectiva Universidad Pedagógica de El Salvador, revista sobre Educación y Ciencia, escrita por Catalina Machuca Vicerrectora Académica www.pedagogica.edu.sv/uperspectiva/?p=255](http://www.pedagogica.edu.sv/uperspectiva/?p=255)
- <http://books.google.com.sv/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=teor%C3%ADa+del+comportamiento+organizacional&ots=Ylbcns42e&sig=qc6vjOuqj5loGsmtaxwspSCYg44#v=onepage&q=teor%C3%AD>

[a%20del%20comportamiento%20organizacional&f=false](#) · Robbins, Stephen (s.f.). Comportamiento organizacional.

- <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ZOOT%C3%89CNICAS/CARRERA%20DE%20INGENIER%C3%8DA%20EN%20INFORMATICA%20AGROPECUARIA/05/TEORIA%20DE%20LA%20ORGANIZACION/Torias%20de%20la%20organizacion.pdf> Universidad Nacional de la Plata (s.f.) Teorías de la organización.
- [www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html](http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html)
- [http://www.mined.gob.sv/descarga/cipotes/historia\\_ESA\\_Tomoll\\_0.pdf](http://www.mined.gob.sv/descarga/cipotes/historia_ESA_Tomoll_0.pdf)

# ANEXOS

# ANEXO 1: MATRIZ DE CONGRUENCIA

Tema: la gestión administrativa en tres instituciones con nivel de educación media, Municipio de San Salvador, 2012

	<b>Objetivos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Conceptualización de variables</b>	<b>Indicadores</b>
<b>G e n e r a l</b>	Identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012	Los elementos de la gestión administrativa	Son componentes del área administrativa que sistematiza los procesos en la gestión de las instituciones educativas.	Planeación estratégica y eficiente Organización funcional Evaluación institucional Supervisión
		Proyección institucional	Es la imagen institucional que percibe la comunidad educativa.	Cultura institucional.(misión, visión, valores) Proyectos educativos institucionales Aspectos disciplinarios
<b>E s p e c í f i c o s</b>	Identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012.	El proyecto educativo institucional	El instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención que se desarrollan en una institución escolar.	Ejecución y participación de proyectos prioritarios Participación elaboración de proyecto institucional
		Funcionamiento eficaz	Se comprende como los efectos positivos internos que generan buenos resultados en cuanto a los procesos administrativos y pedagógicos	Aprendizaje continuo Optimización de los insumos Clima armonioso Normativa que fomente el buen funcionamiento institucional
	Determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.	Las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación	En esta investigación se generara con base a los resultados la comparación de similitudes y diferencias de las instituciones educativas estudiadas en las áreas de coordinación, liderazgo e innovación	Innovación educativa. Organización de recursos técnicos, humanos y financieros. Trabajo en equipo Participación en la toma de decisiones
		Los directores de las tres Instituciones de educación media en el Municipio de San Salvador		Coordinación institucional liderazgo Comunicación efectiva Educación media

## ANEXO 2: MATRIZ DE CONGRUENCIA

**Objetivo general:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012:

	REFERENCIA METODOLÓGICA	ÍTEMS ESTUDIANTES	ÍTEMS MAESTROS	ÍTEMS DIRECTOR
Planeación estratégica y eficiente	Poblete (1995) “Al planificar es fundamental contar con la más completa y válida información sobre la organización y su entorno permanentemente, se deberán efectuar estudios diagnósticos.” <sup>251</sup>	1. ¿Consideras que tu institución planifica estratégicamente?	1. ¿Cómo definiría la influencia de la planificación estratégica en el funcionamiento de su institución?	1. ¿Considera que sus propuestas y desempeño como director de la institución educativa contribuyen a una planificación estratégica? ¿Por qué?
	“Estrategias: implican la planificación de actividades tendientes al logro de los objetivos, considerando los medios más viables, a partir de las alternativas de acción presentadas como posibles en un diagnóstico” <sup>252</sup>	2. ¿Consideras que la planeación estratégica en tu institución educativa es eficiente?	2. ¿Cómo considera que es el nivel estratégico de la planeación en su institución?	
Organización funcional	“La dimensión organizativa-operacional (Braslavsky, 1992). Comprende la organicidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo subsistemas tales como: equipo de docentes directivos, sus distintas funciones; cuerpo docente, departamento administrativo, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre los subsistemas en términos de operatividad <sup>253</sup> .”	3. ¿Es funcional la forma en que está organizada su institución?	3. ¿Cómo definiría la funcionalidad de la organización en su institución?	2. Cómo describiría su gestión en el funcionamiento del organigrama y en qué medida participan todas sus partes

<sup>251</sup> Poblete, Berta (1995). Gestión de recursos humanos en el centro escolar. Buenos Aires: Magisterio Río de Plata. Pág. 12

<sup>252</sup> Poblete, Berta (1995). Gestión de recursos humanos en el centro escolar. Buenos Aires: Magisterio Río de Plata. Pág. 14

<sup>253</sup> Braslavsky, Cecilia (1992). Descentralización, Autonomía y Calidad de la educación en América Latina: Elementos para la realización de 4 estudios compatibles.

Elaborado para Unesco/OREALC. Pág. 43

	REFERENCIA METODOLÓGICA	ÍTEMS ESTUDIANTES	ÍTEMS MAESTROS	ÍTEMS DIRECTOR
Organización funcional	“La viabilidad organizativo-administrativa es aquella que considera las variables organizativas y administrativas que facilitan el desarrollo de las innovaciones. La entrada del proyecto innovador dentro de la estructura del sistema educativo (o de una institución escolar) requiere del manejo de dos dimensiones: la organizativa, es decir, cómo se estructuran, vinculan y manejan los diferentes tipos de decisiones y recursos para conducir adecuadamente el proceso innovador, y la administrativa, es decir, cómo se inserta el proyecto en la burocracia existente” <sup>254</sup>	5. ¿Consideras que todos los empleados de la institución realizan su función de una manera efectiva?	3.1 Organización del personal docente y administrativo	
	Según Fayol (1916) “La mejor forma de organización es la que está basada en una división de funciones, que se dividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos” <sup>255</sup>		3.2 Organización de los estudiantes y padres de familia	
	“La escuela como organización compleja tiene todo un andamiaje de roles que comprende su estructura formal. Estos roles deben han de ser ocupados por individuos que se comporten de acuerdo con las normas establecidas para el desempeño de los mismos. Esta estructura constante de roles distingue a una organización compleja de los grupos más pequeños y simples se hace un esquema o mapa organizativo” <sup>256</sup>		3.3 Organización de los recursos financieros	
			3.4 Organización de la comunidad educativa	

<sup>254</sup> Aguerrondo, Inés (2002). Como piensan las escuelas que innovan. Buenos Aires: Papers Editores pág. 85

<sup>255</sup> Fayol, Henry (1916) Administración funcional. Recuperado el día 22 de julio de 2013 de, <http://es.scribd.com/doc/5993466/Administracion-Funcional> pág. 2

<sup>256</sup> Montes de Oca, Pablo (s.f.) Reencuentro: Análisis de problemas universitarios. Recuperado el día 10 de agosto de 2013 de, [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/3-600-8602ygv.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/3-600-8602ygv.pdf) pág. 5

	REFERENCIA METODOLÓGICA	ÍTEM ESTUDIANTES	ÍTEM MAESTROS	ÍTEM DIRECTOR
Evaluación institucional	“Las formas de concebir y llevar a cabo la evaluación tiene una relación directa con las funciones que se pretenden que cumplan las instituciones educativas en la sociedad, con los criterios de cientificidad y de validación de los conocimientos, con el modo de concebir la naturaleza del conocimiento y el proceso de aprendizaje y, por lo tanto, con la concepción de aprendizaje y de enseñanza que sostienen la práctica docente en el aula”. <sup>257</sup>	6. La gestión de la evaluación en tu institución educativa es efectiva y equitativa	4. ¿Cómo calificaría la gestión de la evaluación en su institución?	3. ¿En su gestión como director de la institución educativa donde se desempeña se realizan constantes evaluaciones institucionales internas y externas? Mencione las más recientes
	“La evaluación se efectúa en directa relación con la metodología del proceso educativo (y de enseñanza-aprendizaje); por consiguiente, como no hay formas únicas de educar ni de enseñar, tampoco existen recetas ni formas únicas de evaluar. Tal como se educa y se enseña, se debe evaluar. No se debe educar o enseñar de una manera y evaluar de otra”. <sup>258</sup>	7. Tu institución realiza evaluaciones constantes en todos los aspectos educativos y administrativos	5. ¿Cómo valora el seguimiento y evaluación a los proyectos de gestión institucionales?	
			6. ¿Cómo valora los sistemas de evaluación interna y externa desarrollados por la institución?	
Supervisión	Lemus (1975) «supervisión tiene por objeto la superación del medio educativo y el desenvolvimiento de los docentes, para que puedan afrontar los problemas que se presentan en el campo de la práctica» <sup>259</sup>	8. ¿Considera que tu institución realiza supervisiones del desempeño y funcionamiento de todos empleados?	7. ¿Considera que la supervisión institucional aporta al crecimiento institucional?	4. ¿La supervisión en su institución la considera efectiva para aplicar mejoras según lo evaluado?
	“Las organizaciones mejoran porque crean y nutren consenso sobre qué cosas vale la pena alcanzar y ponen en marcha los procesos internos mediante los cuales los individuos aprenden progresivamente a hacer lo necesario para alcanzar todo aquello que vale la pena” (Elmore, 2000) <sup>260</sup>	9. Crees que la institución educativa en donde estudias supervisa a los docentes frecuentemente	8. ¿La supervisión tiene como propósito la mejora continua?	

257 Boggino, N. (2004) El constructivismo entra al aula. Homo Sapiens Ediciones. Santa Fe, Argentina. Pág. 177

258 Calero Pérez, Mavilo (2009) Aprendizajes sin límites Constructivismo. Alfaomega Grupo Editor S.A de C.V. México. Pág.159

259 [http://www.arandurape.edu.py/pdf/referencias\\_e/Gestion\\_Educativa/ModuloIIIA\\_T3.pdf](http://www.arandurape.edu.py/pdf/referencias_e/Gestion_Educativa/ModuloIIIA_T3.pdf)

260 <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf>

**Objetivo general: identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012**

	REFERENCIA METODOLÓGICA	ÍTEMS ESTUDIANTES	ÍTEMS MAESTROS	ÍTEMS DIRECTOR
Cultura institucional	"El cambio no es solo implementar, la innovación ha de ser un contexto y un espacio para que el centro educativo aprenda a desarrollar capacidades nuevas, de modo que pueda ir modificando su propia cultura con vistas a configurarse como una organización capaz de emprender procesos continuos de mejora" (Ruíz, 1998) <sup>261</sup>	10. Conoces la Misión, Visión y valores de tu institución educativa	9. ¿Responde la misión de la institución a las expectativas de una eficiente gestión escolar?	5. ¿Considera que la misión, visión y valores de la institución influyen de manera positiva en la proyección institucional que pretenden generar?
		11. ¿Te sientes identificado con la visión, misión y valores de su institución?	10. ¿Cómo evaluaría el grado de identificación que usted ha logrado en relación a la visión, misión, valores de su institución?	6. ¿Considera que los valores institucionales impactan positivamente en la gestión administrativa en su institución?
Proyectos educativos institucionales.	"Un proyecto es ante todo, lo que queremos que se encarne en nosotros, es un estilo de vida al que aspiramos" Colihue. 1997	12. Conoces el Proyecto Educativo Institucional	11. ¿Cómo valora la influencia del PEI en la gestión institucional?	7. ¿En qué medida contribuye el PEI a la promoción de la innovación en la gestión institucional?
	El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de gestión encaminado a favorecer las condiciones que los estudiantes necesitan para lograr mejores aprendizajes. Es una herramienta de planificación a 5 años, que le ayuda a la comunidad educativa a integrar todas las acciones del centro educativo hacia la mejora de los aprendizajes de los alumnos.		12. ¿En qué medida el PEI promueve la innovación en la gestión institucional?	
			13. ¿El PEI contempla el mejoramiento continuo?	
Aspectos disciplinarios	"En la escuela se producen conflictos entre alumnos, entre maestros, entre alumnos y maestros, entre maestros y padres, con las autoridades educativas." <sup>262</sup>	14. Existe el manual disciplinario o algún documento que determine los aspectos disciplinarios de tu institución educativa	14. ¿Cómo valora el impacto de la gestión administrativa en relación al uso del manual disciplinario?	8. ¿Cuál es su grado de satisfacción en relación a la forma como se gestiona la disciplina en su institución?
	"En una institución educativa la disciplina puede ser expresada como un comportamiento en el cual el alumno se rige a las leyes del respeto hacia el profesor y con y Para los compañeros del aula." <sup>263</sup>	15. Consideras que se respeta el manual disciplinario por los estudiantes y maestros	15. ¿Cómo definiría la influencia de la gestión institucional en los mecanismos de disciplina de su institución? 16. ¿Cuál es su grado de satisfacción en relación a la forma como se gestiona la disciplina en su institución?	

261 Ruíz, José (1998-1998). Cómo mejorar la institución educativa: Evaluación de la innovación y del cambio. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio. Pág. 22

262 Manual de la educación, Editorial océano página 894

263 <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZFpIVAYlmiZYhYdV.php>-Publicación enviada por Cesar Eduardo Cotera Barreto

**Objetivo específico:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012

**Variable** El proyecto educativo institucional. El instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención que se desarrollan en una institución escolar.

	referencia metodológica	ítems estudiantes	ítems maestros	ítems director
Ejecución y participación de proyectos prioritarios	Ogawa (1992) el control se basa en determinar el grado de concordancia o discrepancia entre metas y ejecución, entre resultados alcanzados y esperados. Estas discrepancias constituyen el punto de referencia para la toma de decisiones.	18. ¿te consideras satisfecho con el grado de innovación que se tiene en la ejecución de proyectos, en tu institución?	19. ¿Cómo calificaría la influencia del liderazgo institucional en la gestión de proyectos prioritarios?	10. ¿Qué innovaciones puede enumerar que se implementan en el desarrollo y promoción de proyectos prioritarios?
	“La viabilidad organizativo-administrativa es aquella que considera las variables organizativas y administrativas que facilitan el desarrollo de las innovaciones. La entrada del proyecto innovador dentro de la estructura del sistema educativo (o de una institución escolar) requiere del manejo de dos dimensiones: la organizativa, es decir, cómo se estructuran, vinculan y manejan los diferentes tipos de decisiones y recursos para conducir adecuadamente el proceso innovador, y la administrativa, es decir, cómo se inserta el proyecto en la burocracia existente” <sup>264</sup> .	13. Haz participado en la elaboración del Proyecto educativo institucional	20. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación a la ejecución de proyectos prioritarios?	
	Innovar en educación requiere la participación de determinados roles <sup>265</sup>			

<sup>264</sup> Aguerrondo, Inés (2002). Como piensan las escuelas que innovan. Buenos Aires: Papers Editores pág. 85

<sup>265</sup> Martín, Quintina y Cerrillo, Moreno (1992). Organizaciones educativas. Madrid: Impresos y Revistas, S. A. (IMPRESA). Pág. 315

**Objetivo específico:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012

**Variable:** funcionamiento eficaz, Se comprende como los efectos positivos internos que generan buenos resultados en cuanto a los procesos administrativos y pedagógicos.

	referencia metodológica	ítems estudiantes	ítems maestros	ítems director
Aprendizaje continuo	Ruíz (1998) usa dos definiciones claves: 1. Formación inicial: debe contribuir a que los profesionales se formen como personas, lleguen a comprender su responsabilidad en el desarrollo de la escuela y adquieran una actitud reflexiva ante la enseñanza <sup>266</sup>	23. ¿consideras que en tu institución se fomenta el aprendizaje continuo a los docentes que ya están formados?	22. ¿consideras que en la institución se fomenta el aprendizaje continuo?	12. ¿Qué proyectos se implementan para facilitar el aprendizaje continuo de los empleados?
	2. Formación permanente: podría traducirse como un continuo perfeccionamiento del personal. Es necesario que la formación esté conectada con los continuos procesos de cambio, innovación y desarrollo curricular que se producen en la escuela	24. ¿Consideras que el personal administrativo es capacitado constantemente para mejorar su desempeño?	23. ¿Cómo evalúas la manera en que la gestión administrativa promueve el aprendizaje continuo? En: 23.1 El personal docente 23.2 El personal administrativo 23.3 Padres de familia	13. ¿En qué medida consideras que el aprendizaje continuo que se fomenta en la institución impacta los procesos de innovación?
	“según Barney (1991) la mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades. Si se gestionan de la manera correcta, por ende se tendrán ventajas competitivas” <sup>267</sup>	16. Consideras que tu institución educativa está organizada con los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios	17. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación al liderazgo institucional respecto a la organización de recursos técnicos, humanos y financieros?	9. ¿Describe como la gestión administrativa promueve la incorporación de propuestas innovadoras para un mejor uso de los recursos técnicos, humanos y financieros?

266 Ruíz, José (1998). Cómo mejorar la institución educativa: Evaluación de la innovación y del cambio. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio pág. 54-55

267 Chiavenato, Idalberto (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana

	referencia metodológica	ítems estudiantes	ítems maestros	ítems director
Optimización de los insumos	Dándole seguimiento al interés que pone Aguerondo (2002) “una variable básica para innovar son los recursos humanos, es decir el potencial humano con que actualmente cuenta el centro escolar es la primera consideración para cualquier proceso de cambio y/o mejora para la innovación educativa. Y qué mejor presencia que la testimonial en la sociedad para innovar en el entorno. Para que esto suceda hay que analizar el comportamiento de los individuos en organización y luego orientarlo a la planeación de estrategias <sup>268</sup> ”		18. ¿Cómo definiría la influencia de la gestión administrativa de su institución en la incorporación de propuestas innovadoras?	
Clima armonioso	“La teoría del rol o mejor conocida como la de las actuaciones sociales de Erving Goffman (1959) en The presentation of self in everyday life plantea que cada persona desempeña un papel como si lo hiciera dentro de un escenario de un teatro; este puede adquirir diversos roles o actuaciones en diferentes esferas de su vida cotidiana, incluyendo su lugar de trabajo. El rol asumido está dividido en medio, apariencia y modales y dependiendo la esfera en la que se encuentre estas se desarrollaran según lo establecido <sup>269</sup> .”	33. Se evidencian acciones frecuentes para fortalecer el clima armonioso en la institución	35. ¿Existe un interés especial por generar un clima institucional armonioso?  32. ¿En qué medida estas satisfecho con la propuesta curricular implementada en tu institución?	18.10 Ambiente de trabajo

268 Ruíz, José (1998). Cómo mejorar la institución educativa: Evaluación de la innovación y del cambio. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

269 Goffman, Erving (1959). The presentation of self in everyday life. Garden City N.Y: Doubleday y Company, Inc., Anchor book

	referencia metodológica	ítems estudiantes	ítems maestros	ítems director
Normativa que fomente el buen funcionamiento institucional	“La escuela como organización compleja tiene todo un andamiaje de roles que comprende su estructura formal. Estos roles deben han de ser ocupados por individuos que se comporten de acuerdo con las normas establecidas para el desempeño de los mismos. Esta estructura constante de roles distingue a una organización compleja de los grupos más pequeños y simples se hace un esquema o mapa organizativo” <sup>270</sup>	32. ¿Existe en tu institución una normativa que fomente el buen funcionamiento institucional?	33. ¿Cómo consideras el papel desempeñado por la gestión administrativa en la búsqueda de implementar una normativa que fomente el buen funcionamiento institucional?	20. ¿Cómo su gestión administrativa promueve la búsqueda para implementar una normativa que fomente el buen funcionamiento institucional?
			34. ¿Existe en la institución un esfuerzo permanente por generar un buen funcionamiento?	21. Enumere a su juicio, los dos aspectos prioritarios que la institución requiere seguir potenciando para fortalecer su organización y funcionamiento
				22. Enumere a su juicio, los dos aspectos prioritarios que la institución requiere seguir potenciando para fortalecer su proyección institucional

270 Montes de Oca, Pablo (s.f.) Reencuentro: Análisis de problemas universitarios. Recuperado el día 10 de agosto de 2013 de, [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/3-600-8602ygv.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/3-600-8602ygv.pdf) pág. 5

**Objetivo específico 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.

**Variable:** las similitudes y diferencias En esta investigación se generaran con base a los resultados la comparación de similitudes y diferencias de las instituciones educativas estudiadas en las áreas de coordinación, liderazgo e innovación

	referencia metodológica	ítems estudiantes	ítems maestros	ítems director
	"Implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo para hacerlos aflorar creativamente y acelerar este proceso. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender." <sup>271</sup>	28. Consideras que la institución educativa está innovando y actualizándose para dar un mejor servicio.	29. ¿Cómo defines el papel desempeñado por la gestión administrativa en la implementación de aspectos innovadores en el área educativa?	18. ¿Cómo defines el papel desempeñado por su gestión administrativa en la implementación de aspectos innovadores en el área educativa?
Innovación educativa.	"La viabilidad organizativo-administrativa es aquella que considera las variables organizativas y administrativas que facilitan el desarrollo de las innovaciones. La entrada del proyecto innovador dentro de la estructura del sistema educativo (o de una institución escolar) requiere del manejo de dos dimensiones: la organizativa, es decir, cómo se estructuran, vinculan y manejan los diferentes tipos de decisiones y recursos para conducir adecuadamente el proceso innovador, y la administrativa, es decir, cómo se inserta el proyecto en la burocracia existente" <sup>272</sup>	29. Utilizan los docentes material didáctico y tecnologías que hagan innovadoras las clases	29.1 Planificación didáctica	18.1 Planificación didáctica

271 Senge, Peter, La quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, 2 edición, Buenos Aires: Granica, 2005

272 Aguerrondo, Inés (2002). Como piensan las escuelas que innovan. Buenos Aires: Papers Editores pág. 85

	referencia metodológica	ítems estudiantes	ítems maestros	ítems director
Innovación educativa.	“La escuela como organización compleja tiene todo un andamiaje de roles que comprende su estructura formal. Estos roles deben han de ser ocupados por individuos que se comporten de acuerdo con las normas establecidas para el desempeño de los mismos. Esta estructura constante de roles distingue a una organización compleja de los grupos más pequeños y simples se hace un esquema o mapa organizativo” <sup>273</sup>	30. Promueve tu institución educativa las Investigaciones científicas	29.2 Metodología usada por los docentes	<b>18.2</b> Metodología usada por los docentes
	“esta brecha incluye dos dimensiones: una política y otra administrativa. Es decir, las condiciones de posibilidad de la innovación deben abrirse paso no solamente entre quienes deciden, también entre mediadores entre esa decisión y la realidad o sea dentro de la estructura real del sistema educativo. Mucho del desgaste concreto de las innovaciones se explica por la forma particular en que los actores abren, mantienen y amplían o no esta brecha, por ejemplo lo en los niveles de funcionarios, supervisores, etc. y en las mismas escuelas. La distinción anterior resulta también importante para entender el elemento, coyuntural, que se puede reconocer en la gestación de la innovadora” <sup>274</sup>	31. ¿Te sientes satisfecho/a por la innovación curricular todo lo referido a tu formación propuesta en tu institución?	29.3 Desarrollo de la clase	18.3 Desarrollo de la clase
			29.4 Material didáctico	18.4 Material didáctico
			29.5 Tecnología aplicada a la educación	18.5 Tecnología aplicada a la educación
			29.6 Evaluación del desempeño de docentes y alumnos	18.6 Evaluación del desempeño de docentes y alumnos
			29.7 Desempeño en pruebas estandarizadas	18.7 Desempeño en pruebas estandarizadas
			29.8 Investigación científica	18.8 Investigación científica
			29.9 Supervisión de procesos	18.9 Supervisión de procesos
29.10 Ambiente de trabajo	18.10 Ambiente de trabajo			
	31. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción en la innovación curricular que promueve la gestión administrativa en tu institución?			

<sup>273</sup> Montes de Oca, Pablo (s.f.) Reencuentro: Análisis de problemas universitarios. Recuperado el día 10 de agosto de 2013 de, [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/3-600-8602ygv.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/3-600-8602ygv.pdf) pág. 5

<sup>274</sup> Aguerrondo, Inés (2002). Como piensan las escuelas que innovan. Buenos Aires: Papers Editores pág. 77

	referencia metodológica	ítems estudiantes	ítems maestros	ítems director
Organización de recursos técnicos, humanos y financieros.	“La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos; en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido”. <sup>275</sup>	16. Consideras que tu institución educativa está organizada con los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios	17. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación al liderazgo institucional respecto a la organización de recursos técnicos, humanos y financieros?	9. ¿Describe como la gestión administrativa promueve la incorporación de propuestas innovadoras para un mejor uso de los recursos técnicos, humanos y financieros?
			18. ¿Cómo definiría la influencia de la gestión administrativa de su institución en la incorporación de propuestas innovadoras?	Estructura curricular de educación media. 19. ¿Cuál es su grado de satisfacción por el papel desempeñado en su gestión administrativa en relación a la socialización de aspectos curriculares?
Trabajo en equipo	Según Fayol (1916) “La mejor forma de organización es la que está basada en una división de funciones, que se dividen en sub-funciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos” <sup>276</sup> .  “La teoría del rol o mejor conocida como la de las actuaciones sociales de Erving Goffman (1959) en <i>The presentation of self in everyday life</i> plantea que cada persona desempeña un papel como si lo hiciera dentro de un escenario de un teatro; este puede adquirir diversos roles o actuaciones en diferentes esferas de su vida cotidiana, incluyendo su lugar de trabajo. El rol asumido está dividido en medio, apariencia y modales y dependiendo la esfera en la que se encuentre estas se desarrollaran según lo establecido” <sup>277</sup>	19. ¿consideras que en tu institución los docentes, personal administrativo y la dirección están trabajando en equipo?	25. ¿Consideras que los diferentes procesos se coordinan eficiente en la institución?	11. ¿Cómo evalúa la participación de los siguientes sectores en el funcionamiento institucional como resultado de la gestión administrativa?
			25.1 Personal docente	Docentes
			25.2 Personal administrativo	Alumnos
			25.3 Alumnos y alumnas	Padres de familia
			25.4 Padres de familia	Personal administrativo
25.5 Áreas o departamentos				

<sup>275</sup> Thompson, Iván (s.f.). *Tipos de organizaciones*. Recuperado el día 15 de agosto de 2013 de, <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>.

<sup>276</sup> Fayol, Henry (1916) *Administración funcional*. Recuperado el día 22 de julio de 2013 de, <http://es.scribd.com/doc/5993466/Administracion-Funcional> pág. 2

<sup>277</sup> Goffman, Erving (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City N.Y: Doubleday y Company, Inc., Anchor book

**Objetivo específico 2** Determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.

**Variable:** coordinación, liderazgo e innovación de los directores: en esta investigación se generara con base a los resultados la comparación de similitudes y diferencias de las instituciones educativas estudiadas en las áreas de coordinación, liderazgo e innovación

	referencia metodológica	ítems estudiantes	ítems maestros	ítems director
Coordinación institucional.	<p>Cuando un líder legítimo inicia el cambio y lo que este conlleva entra en acción la coordinación institucional. “Coordinar es armonizar el esfuerzo de las distintas personas que constituyen una organización con los planes fijados de antemano y los recursos fijados para conseguir los objetivos. Alguien tiene que conducir la diversidad a la meta común” Álvarez (s.f.) 278</p>	<p>25. ¿Crees que los diferentes procesos para que la institución educativa este desempeñando bien sus funciones se coordinan eficientemente?</p>	<p>24. ¿Consideras en términos generales que existe una coordinación efectiva?</p>	<p>15. ¿Cómo describiría la coordinación de los mandos medios de la institución?</p>
	<p>La quinta dimensión de gestión escolar referida por Braslavsky (1992) nos dice: Dimensión convivencia: está referida a las relaciones de convivencia al interior del establecimiento, tanto en cuanto a la relación entre pares: docente entre sí, alumnos entre sí, administrativos entre sí, como las relaciones jerárquicas: directivo con docentes, con alumnos y así sucesivamente, profesores con alumnos, profesores con auxiliares, etc.; y las llamadas relaciones no calificadas, es decir, la de cualquier persona del establecimiento con los apoderados o padres. 279</p>	<p>4. ¿Crees que todos los empleados están organizados y funcionan como lo plantea el organigrama?</p>		

<sup>278</sup> Thompson, Iván (s.f.). *Tipos de organizaciones*. Recuperado el día 15 de agosto de 2013 de, <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html> pág. 215

<sup>279</sup> Braslavsky, Cecilia (1992). *Descentralización, Autonomía y Calidad de la educación en América Latina: Elementos para la realización de 4 estudios compatibles*. Elaborado para Unesco/OREALC. Pág. 43

	referencia metodológica	ítems estudiantes	ítems maestros	ítems director
liderazgo	“Los líderes inician los cambios en la organización” Owens (1976, p. 193)	26. ¿Sabes si la gestión administrativa promueve un liderazgo funcional en todos los niveles?	26. ¿En qué medida la gestión administrativa promueve un liderazgo funcional?	16. ¿Mencione algunas estrategias que emplea en su gestión para promover el liderazgo funcional en los docentes?
	“La gestión centrada en la corriente funcionalista comprende tres perspectivas: la burocrática, la idiosincrática y la integradora. La administración burocrática, considera a la escuela como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales; la administración idiosincrática, es aquella en donde el comportamiento organizacional enfatiza la subjetividad y las relaciones humanas para la satisfacción y actualización personal de los participantes; y finalmente, la administración integradora, que propone que la acción integrada del grupo de trabajo facilita la mediación entre las expectativas burocráticas y las motivaciones personales”. <sup>280</sup>	27. ¿Consideras que existen líderes funcionales en tu institución educativa?	27. ¿Cuál es tu grado de satisfacción por la manera en que gestión administrativa o estimula el liderazgo en todos los niveles?	17. ¿Considera que la implementación de aspectos innovadores ha contribuido a un mejor desempeño en el liderazgo de los distintos niveles de su institución?
				28. ¿Considera que la implementación de aspectos innovadores ha contribuido a la mejora continua de su institución?
Comunicación efectiva	Bases teóricas iniciales del Modelo de Comunicación de Laswell (citado por Spá, 1985): transmisión de un mensaje. La comunicación interna que debe imperar es la que sostenga líneas de comunicación mutuas y constantes ya sea de manera formal e informal. Este punto puede ser eficazmente incluido en el diagnóstico anteriormente mencionado. <sup>281</sup>	17. ¿Conoces los proyectos que realiza tu institución educativa?	30. ¿Cuál es tu grado de satisfacción a la relevancia que le brinda la gestión administrativa a la socialización de aspectos curriculares?	

<sup>280</sup> García, Ruth & Falcón, Poyato (2009). La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California. México: Instituto de Investigación y desarrollo educativo. Pag. 69

<sup>281</sup> Spá, Miquel (1985). Harold Lasswell: Estructura y función de la comunicación en la sociedad. Recuperad el día 20 de noviembre de 2012, de <http://periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/lasswell.pdf> pág. 1

# ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA RECOPIACION DE LA INFORMACION



## Cuestionario para los directores

**Tema de investigación:** LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN TRES INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN CON NIVEL MEDIA, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, 2012

**Indicaciones:** lea detenidamente cada uno de los ítems que se presentan relacionados a la gestión administrativa, luego responda de manera objetiva cada uno.

<b>CRITERIOS</b>
<b>Planeación estratégica y eficiente</b> 1. ¿Considera que sus propuestas y desempeño como director de la institución educativa contribuyen a una planificación estratégica? ¿Por qué?
<b>Organización funcional</b> 2. Cómo describiría su gestión en el funcionamiento del organigrama y en qué medida participan todas sus partes
<b>Evaluación institucional.</b> 3. ¿En su gestión como director de la institución educativa donde se desempeña se realizan constantes evaluaciones institucionales internas y externas? Mencione las más recientes
<b>Supervisión</b> 4. ¿La supervisión en su institución la considera efectiva para aplicar mejoras según lo evaluado?
<b>Cultura institucional</b> 5. ¿Considera que la misión, visión y valores de la institución a la proyección institucional que pretenden generar?
6. ¿Considera que los valores institucionales impactan positivamente la gestión administrativa en su institución?
<b>Proyecto Educativo Institucional</b> 7. ¿En qué medida contribuye el PEI a la promoción de la innovación en la gestión institucional?
<b>Aspectos disciplinarios</b> 8. ¿Cuál es su grado de satisfacción en relación a la forma como se gestiona la disciplina en su institución?
<b>Organización de recursos técnicos, humanos y financieros</b> 9. ¿Describe como la gestión administrativa promueve la incorporación de propuestas innovadoras para un mejor uso de los recursos técnicos, humanos y financieros?
<b>Ejecución de proyectos prioritarios</b> 10. ¿Qué innovaciones puede enumerar que se implementan en el desarrollo y promoción de proyectos prioritarios?

<b>Trabajo en equipo</b>
11. ¿Cómo evalúa la participación de los siguientes sectores en el funcionamiento institucional como resultado de la gestión administrativa? Docentes
Alumnos
Padres de familia
Personal administrativo
<b>Aprendizaje continuo</b>
11. ¿Qué proyectos se implementan para facilitar el aprendizaje continuo de los empleados?
12. ¿En qué medida consideras que el aprendizaje continuo que se fomenta en la institución impacta los procesos de innovación?
<b>Coordinación institucional</b>
13. ¿Consideras que los diferentes procesos se coordinan eficientemente, para que la institución educativa este desempeñando bien sus funciones?
14. ¿Cómo describiría la coordinación de los mandos medios de la institución?
<b>Liderazgo funcional.</b>
15. ¿Mencione algunas estrategias que emplea en su gestión para promover el liderazgo funcional en los docentes?
16. ¿Considera que la implementación de aspectos innovadores ha contribuido a un mejor desempeño en el liderazgo de los distintos niveles de su institución
<b>Innovación educativa.</b>
18. ¿Cómo defines el papel desempeñado por su gestión administrativa en la implementación de aspectos innovadores en el área educativa?
18.1 Planificación didáctica
18.2 Metodología usada por los docentes
18.3 Desarrollo de la clase
18.4 Material didáctico
18.5 Tecnología aplicada a la educación
18.6 Evaluación del desempeño de docentes y alumnos
18.7 Desempeño en pruebas estandarizadas
18.8 Investigación científica
18.9 Supervisión de procesos
18.10 Ambiente de trabajo
<b>Estructura curricular de educación media.</b>
19. ¿Cuál es su grado de satisfacción por el papel desempeñado en su gestión administrativa en relación a la socialización de aspectos curriculares?
<b>Normativa de funcionamiento institucional.</b>
20. ¿Cómo su gestión administrativa promueve la búsqueda para implementar una normativa que fomente el buen funcionamiento institucional?
21. Enumere a su juicio, los dos aspectos prioritarios que la institución requiere seguir potenciando para fortalecer su organización y funcionamiento
22. Enumere a su juicio, los dos aspectos prioritarios que la institución requiere seguir potenciando para fortalecer su proyección institucional

**Tema de investigación:** LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE TRES INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN CON NIVEL MEDIA, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, 2012

**Indicaciones:** a continuación se le presentan una serie de interrogantes, por favor marque con una X la opción que considere.

CRITERIOS	Muy Satisfactorio	satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
<b>Planeación estratégica y eficiente</b>				
1. ¿Consideras que tu institución planifica estratégicamente?				
2. ¿Consideras que la planeación estratégica en tu institución educativa es eficiente?				
<b>Organización funcional</b>				
3. ¿Es funcional la forma en que está organizada su institución?				
4. ¿Crees que todos los empleados están organizados y funcionan como lo plantea el organigrama?				
5. ¿Consideras que todos los empleados de la institución realizan su función de una manera efectiva?				
<b>Evaluación institucional.</b>				
6. La gestión de la evaluación en tu institución educativa es efectiva y equitativa				
7. Tu institución realiza evaluaciones constantes en todos los aspectos educativos y administrativos				
<b>Supervisión</b>				
8. ¿Considera que tu institución realiza supervisiones del desempeño y funcionamiento de todos empleados?				
9. Crees que la institución educativa en donde estudias supervisa a los docentes frecuentemente				
<b>Cultura institucional</b>				
10. Conoces la Misión, Visión y valores de tu institución educativa				
11. ¿Te sientes identificado con la visión, misión y valores de su institución?				
<b>Proyecto Educativo Institucional</b>				
12. Conoces el Proyecto Educativo Institucional				
13. Haz participado en la elaboración del Proyecto educativo institucional				

<b>Aspectos disciplinarios</b>				
14. Existe el manual disciplinario o algún documento que determine los aspectos disciplinarios de tu institución educativa				
15. Consideras que se respeta el manual disciplinario por los estudiantes y maestros				
<b>Organización de recursos técnicos, humanos y financieros</b>				
16. Consideras que tu institución educativa está organizada con los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios				
<b>Ejecución de proyectos prioritarios</b>				
17. ¿Conoces los proyectos que realiza tu institución educativa?				
18. ¿te consideras satisfecho con el grado de innovación que se tiene en la ejecución de proyectos, en tu institución?				
<b>Trabajo en equipo</b>				
19. ¿consideras que en tu institución los docentes, personal administrativo y la dirección están trabajando en equipo?				
20. Existe trabajo en equipo en tu institución educativa entre los docentes				
21. Crees que la institución educativa trabaja en equipo con los padres de familia				
22. Se toma en cuenta la opinión de los estudiantes				
<b>Aprendizaje continuo</b>				
23. ¿consideras que en tu institución se fomenta el aprendizaje continuo a los docentes que ya están formados?				
24. ¿Consideras que el personal administrativo es capacitado constantemente para mejorar su desempeño?				
<b>Coordinación institucional</b>				
25. ¿Crees que los diferentes procesos para que la institución educativa este desempeñando bien sus funciones se coordinan eficientemente?				
<b>Liderazgo funcional.</b>				
26. ¿Sabes si la gestión administrativa promueve un liderazgo funcional en todos los niveles?				
27. ¿Consideras que existen líderes funcionales en tu institución educativa?				
<b>Innovación educativa.</b>				
28. Consideras que la institución educativa está innovando y actualizándose para dar un mejor servicio.				
29. Utilizan los docentes material didáctico y tecnologías que hagan innovadoras las clases				

30. Promueve tu institución educativa las Investigaciones científica				
<b>Estructura curricular de educación media.</b> 31. ¿Te sientes satisfecho/a por la innovación curricular todo lo referido a tu formación propuesta en tu institución?				
<b>Normativa de funcionamiento institucional.</b> 32. ¿Existe en tu institución una normativa que fomente el buen funcionamiento institucional?				
33. Se evidencian acciones frecuentes para fortalecer el clima armonioso en la institución				

Contesta la siguiente preguntas: enumera **a tu juicio, los tres aspectos más relevantes en los cuales debe enfocarse la institución para fortalecer su organización y funcionamiento**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**Tema de investigación:** LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN TRES INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN CON NIVEL MEDIA, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, 2012

**Indicaciones:** a continuación se le presentan una serie de interrogantes, por favor marque con una X la opción que considere.

CRITERIOS	Muy Satisfactorio	satisfactorio	Poco satisfactorio	Deficiente
<b>Planeación estratégica y eficiente</b>				
1. ¿Cómo definiría la influencia de la planificación estratégica en el funcionamiento de su institución?				
2. ¿Cómo considera que es el nivel estratégico de la planeación en su institución?				
<b>Organización funcional</b>				
3. ¿Cómo definiría la funcionalidad de la organización en su institución?				
3.1 Organización del personal docente y administrativo				
3.2 Organización de los estudiantes y padres de familia				
3.3 Organización de los recursos financieros				
3.4 Organización de la comunidad educativa				
<b>Evaluación institucional.</b>				
4. ¿Cómo calificaría la gestión de la evaluación en su institución?				
5. ¿Cómo valora el seguimiento y evaluación a los proyectos de gestión institucionales?				
6. ¿Cómo valora los sistemas de evaluación interna y externa desarrollados por la institución?				
<b>Supervisión</b>				
7. ¿Considera que la supervisión institucional aporta al crecimiento institucional?				
8. ¿La supervisión tiene como propósito la mejora continua?				
<b>Cultura institucional</b>				
9. ¿Responde la misión de la institución a las expectativas de una eficiente gestión escolar?				
10. ¿Cómo evaluaría el grado de identificación que usted ha logrado en relación a la visión, misión, valores de su institución?				
<b>Proyecto Educativo Institucional</b>				
11. ¿Cómo valora la influencia del PEI en la gestión institucional?				
12. ¿En qué medida el PEI promueve la innovación en la gestión institucional?				

13. ¿El PEI contempla el mejoramiento continuo?				
<b>Aspectos disciplinarios</b>				
14. ¿Cómo valora el impacto de la gestión administrativa en relación al uso del manual disciplinario?				
15. ¿Cómo definiría la influencia de la gestión institucional en los mecanismos de disciplina de su institución?				
16. ¿Cuál es su grado de satisfacción en relación a la forma como se gestiona la disciplina en su institución?				
<b>Organización de recursos técnicos, humanos y financieros</b>				
17. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación al liderazgo institucional respecto a la organización de recursos técnicos, humanos y financieros?				
18. ¿Cómo definiría la influencia de la gestión administrativa de su institución en la incorporación de propuestas innovadoras?				
<b>Ejecución de proyectos prioritarios</b>				
19. ¿Cómo calificaría la influencia del liderazgo institucional en la gestión de proyectos prioritarios?				
20. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación a la ejecución de proyectos prioritarios?				
<b>Trabajo en equipo</b>				
21. ¿Cómo evalúa la participación de los siguientes sectores en el funcionamiento institucional?				
21.1 Docentes				
21.2 Alumnos				
21.3 Padres de familia				
21.4 Personal administrativo				
<b>Aprendizaje continuo</b>				
22. ¿consideras que en la institución se fomenta el aprendizaje continuo?				
23. ¿Cómo evalúas la manera en que la gestión administrativa promueve el aprendizaje continuo? En:				
23.1 El personal docente				
23.2 El personal administrativo				
23.3 Padres de familia				
<b>Coordinación institucional</b>				
24. ¿Consideras en términos generales que existe una coordinación efectiva?				
25. ¿Consideras que los diferentes procesos se coordinan eficiente en la institución?				
25.1 Personal docente				
25.2 Personal administrativo				

25.3 Alumnos y alumnas				
25.4 Padres de familia				
25.5 Áreas o departamentos				
<b>Liderazgo funcional.</b>				
26. ¿En qué medida la gestión administrativa promueve un liderazgo funcional?				
27. ¿Cuál es tu grado de satisfacción por la manera en que gestión administrativa o estimula el liderazgo en todos los niveles?				
28. ¿Considera que la implementación de aspectos innovadores ha contribuido a la mejora continua de su institución?				
<b>Innovación educativa.</b>				
29. ¿Cómo defines el papel desempeñado por la gestión administrativa en la implementación de aspectos innovadores en el área educativa?				
29.1 Planificación didáctica				
29.2 Metodología usada por los docentes				
29.3 Desarrollo de la clase				
29.4 Material didáctico				
29.5 Tecnología aplicada a la educación				
29.6 Evaluación del desempeño de docentes y alumnos				
29.7 Desempeño en pruebas estandarizadas				
29.8 Investigación científica				
29.9 Supervisión de procesos				
29.10 Ambiente de trabajo				
<b>Estructura curricular de educación media.</b>				
30. ¿Cuál es tu grado de satisfacción a la relevancia que le brinda la gestión administrativa a la socialización de aspectos curriculares?				
31. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción en la innovación curricular que promueve la gestión administrativa en tu institución?				
32. ¿En qué medida estas satisfecho con la propuesta curricular implementada en tu institución?				
<b>Normativa de funcionamiento institucional.</b>				
33. ¿Cómo consideras el papel desempeñado por la gestión administrativa en la búsqueda de implementar una normativa que fomente el buen funcionamiento institucional?				
34. ¿Existe en la institución un esfuerzo permanente por generar un buen funcionamiento?				
35. ¿Existe un interés especial por generar un clima institucional armonioso?				

Preguntas abiertas también para los docentes

Enumere a su juicio, los dos aspecto más relevantes en los cuales debe enfocarse la institución para fortalecer su organización y funcionamiento

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

Enumere a su juicio, los dos aspecto más relevantes en los cuales debe enfocarse la institución para fortalecer su proyección institucional

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

## ANEXO 4: GUÍA DE OBSERVACION



UNIVERSIDAD PEDEGÓGICA DE EL SALVADOR  
 GUIA DE OBSERVACIÓN DE TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS

OBJETIVO: observar sus similitudes y diferencias en relación a factores de la gestión administrativa

N°	Aspecto considerado	Colegio Adventista				Colegio Emiliani				Instituto Arce			
		Si	En parte	No	Observación	Si	En Parte	No	Observación	Si	En Parte	No	Observación
1	Tiene PEI	x			Se implementa		x		Lo están elaborando	x			Se implementa
2	La organización es funcional	x			Se observa un desempeño aceptable	x			Se observa un desempeño aceptable	x			Se observa una buena organización
3	Se realiza evaluación institucional	x			Son evaluados por auditores externos cada dos años		x		Pero con poca frecuencia	x			Por lo menos una vez al año
4	Se observa trabajo en equipo		x		Esta área debe mejorar		x		Esta área debe mejorar	x			Se observa muy buena participación
5	Existe una comunicación efectiva		x		Se puede observar vacíos en la comunicación		x		Es aceptable pero debe mejorar		x		Es buena pero debe mejorar
6	Clima institucional		x		Debe trabajarse en la disciplina de alumnos y		x		Debe mejorar la disciplina y generar más comodidad para los alumnos	x			Se observa mucha quietud y buena convivencia

OBJETIVO: observar sus similitudes y diferencias en relación a factores de la gestión administrativa

N°	Aspecto considerado	Colegio Adventista				Colegio Emiliani				Instituto Arce			
		Si	En parte	No	Observación	Si	En Parte	No	Observación	Si	En Parte	No	Observación
7	Se evidencia participación activa en la toma de decisiones		x		En la elaboración del PEI debe involucrarse más a los estudiantes		x		Los alumnos reclaman más protagonismo		x		Los alumnos manifiestan que los toman en cuenta pero creen que deberían participar más
8	Existe una adecuada atención al Cliente	x			Los estudiantes dicen que están satisfechos pero creen que se debe mejorar		x		Los creen que es un área donde se debe mejorar	x			Se sienten cómodos pero se podría mejorar
9	Hay apertura a la hora de dar información	x			Los estudiantes, docentes y director colaboraron	x			Los estudiantes, docentes y director colaboraron	x			Docentes y alumnos fueron muy abiertos pero la información de la directora la dio un sub director y fue muy amable
10	Los alumnos se sienten atendidos y escuchados adecuadamente		x		Es un área donde se debe mejorar.		x		Los alumnos sienten que se debe respetar sus ideas.		x		Es un área donde se debe mejorar.
11	Como se percibe el ambiente Laboral entre el personal	x			El personal está bastante integrado		x		Es necesario una mayor integración	x			Se percibe buen ambiente entre el personal

# ANEXO 5 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS TRES INSTITUCIONES

**Objetivo General:** identificar los elementos de la gestión administrativa de tres instituciones con nivel de educación media que fortalecen su proyección institucional en el Municipio de San Salvador, 2012

INDICADOR	COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR										INSTITUTO EMILIANI										INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE												
	ESTUDIANTES					DOCENTES					ESTUDIANTES					DOCENTES					ESTUDIANTES					DOCENTES							
	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio%	Deficiente%	N/C	total%	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio%	Deficiente%	total%	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio%	Deficiente%	N/C	total%	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio%	Deficiente%	total%	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio%	Deficiente%	no contesto	total%	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio%	Deficiente%	total%
Planeación estratégica y eficiente	21%	64%	12%	3%	0%	100%	44%	56%	0%	0%	100%	27%	54%	14%	5%	0%	100%	25%	54%	13%	8%	100%	38%	40%	11%	11%	0%	100%	82%	18%	0%	0%	100%
Organización funcional.	43%	42%	13%	3%	0%	100%	69%	28%	3%	0%	100%	28%	46%	18%	6%	1%	100%	13%	65%	15%	8%	100%	35%	39%	15%	11%	0%	100%	48%	50%	2%	0%	100%
Evaluación institucional.	43%	40%	15%	3%	0%	100%	63%	38%	0%	0%	100%	42%	41%	12%	5%	0%	100%	17%	53%	22%	8%	100%	42%	35%	13%	11%	0%	100%	33%	67%	0%	0%	100%
Supervisión	39%	38%	18%	5%	0%	100%	50%	50%	0%	0%	100%	27%	43%	21%	9%	0%	100%	33%	46%	13%	8%	100%	30%	38%	21%	12%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%
TOTAL VI	36%	46%	15%	3%	0%	100%	59%	40%	1%	0%	100%	31%	46%	16%	6%	0%	100%	20%	56%	16%	8%	100%	36%	38%	15%	11%	0%	100%	57%	42%	1%	0%	100%
Cultura institucional (misión, visión, valores)	23%	38%	18%	22%	0%	100%	44%	56%	0%	0%	100%	26%	33%	24%	17%	0%	100%	38%	42%	13%	8%	100%	36%	33%	18%	13%	0%	100%	86%	14%	0%	0%	100%
Proyectos educativos institucionales	22%	32%	28%	18%	0%	100%	46%	54%	0%	0%	100%	22%	33%	29%	15%	0%	100%	36%	47%	8%	8%	100%	19%	43%	25%	13%	0%	100%	58%	42%	0%	0%	100%
Aspectos disciplinarios	49%	27%	18%	6%	0%	100%	42%	54%	4%	0%	100%	43%	32%	15%	9%	0%	100%	19%	47%	25%	8%	100%	44%	30%	15%	11%	0%	100%	64%	36%	0%	0%	100%
TOTAL VD	33%	32%	20%	15%	0%	100%	44%	55%	2%	0%	100%	32%	33%	21%	13%	0%	100%	30%	46%	16%	8%	100%	35%	34%	18%	12%	0%	100%	67%	33%	0%	0%	100%
TOTAL OBJETIVO	35%	39%	17%	9%	0%	100%	51%	47%	1%	0%	100%	32%	39%	19%	10%	0%	100%	25%	51%	16%	8%	100%	36%	36%	17%	12%	0%	100%	62%	38%	0%	0%	100%

**Objetivo específico 1:** identificar cómo el proyecto educativo institucional impacta en el funcionamiento eficaz de las tres instituciones con nivel de educación media en el Municipio de San Salvador, 2012

INDICADOR	COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR										INSTITUTO EMILIANI										INSTITUTO NACIONAL DR. MANUEL JOSÉ ARCE												
	ESTUDIANTES					DOCENTES					ESTUDIANTES					DOCENTES					ESTUDIANTES					DOCENTES							
	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio %	Deficiente %	N/C	total %	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio %	Deficiente %	total %	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio %	Deficiente %	N/C	total %	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio %	Deficiente %	total %	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio %	Deficiente %	no contestado	total %	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio %	Deficiente %	total %
Ejecución y participación de proyectos prioritarios	20%	20%	25%	35%	0%	100%	38%	63%	0%	0%	100%	17%	30%	27%	26%	0%	100%	17%	50%	25%	8%	100%	18%	33%	29%	20%	0%	100%	36%	64%	0%	0%	100%
Participación elaboración de proyecto institucional	28%	45%	18%	8%	0%	100%	63%	38%	0%	0%	100%	29%	40%	22%	9%	0%	100%	17%	50%	25%	8%	100%	21%	43%	23%	12%	0%	100%	27%	64%	9%	0%	100%
Total VI	24%	33%	22%	22%	0%	100%	50%	50%	0%	0%	100%	23%	35%	25%	18%	0%	100%	17%	50%	25%	8%	100%	20%	38%	26%	16%	0%	100%	32%	64%	5%	0%	100%
Aprendizaje continuo	37%	36%	23%	5%	0%	100%	50%	50%	0%	0%	100%	30%	45%	19%	6%	0%	100%	19%	48%	25%	8%	100%	29%	40%	20%	11%	0%	100%	50%	48%	0%	2%	100%
Optimización de los insumos	30%	45%	17%	8%	0%	100%	63%	38%	0%	0%	100%	29%	41%	20%	9%	0%	100%	17%	58%	17%	8%	100%	28%	38%	22%	12%	0%	100%	23%	77%	0%	0%	100%
Clima armonioso	23%	58%	15%	3%	0%	100%	44%	44%	13%	0%	100%	30%	42%	20%	7%	0%	100%	17%	58%	17%	8%	100%	40%	36%	14%	11%	0%	100%	77%	23%	0%	0%	100%
Normativa que fomenta el buen funcionamiento institucional	33%	45%	17%	5%	0%	100%	56%	31%	13%	0%	100%	31%	43%	19%	8%	0%	100%	25%	46%	21%	8%	100%	37%	37%	14%	11%	0%	100%	73%	27%	0%	0%	100%
TOTAL VD	31%	46%	18%	5%	0%	100%	53%	43%	5%	0%	100%	30%	43%	20%	8%	0%	100%	19%	52%	21%	8%	100%	33%	38%	18%	11%	0%	100%	55%	45%	0%	1%	100%
TOTAL OBJETIVO	28%	39%	20%	14%	0%	100%	51%	46%	3%	0%	100%	26%	39%	22%	13%	0%	100%	18%	51%	23%	8%	100%	27%	38%	22%	14%	0%	100%	43%	54%	2%	0%	100%

**Objetivo específico 2:** determinar las similitudes y diferencias en la coordinación, liderazgo e innovación de los directores de las tres instituciones con nivel de educación media en el municipio de San Salvador, 2012.

INDICADORES	COLEGIO ADVENTISTA DE SAN SALVADOR										INSTITUTO EMILIANI										INSTITUTO NACIONAL DR MANUEL JOSÉ ARCE												
	ESTUDIANTES					DOCENTES					ESTUDIANTES					DOCENTES					ESTUDIANTES					DOCENTES							
	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio %	Deficiente %	N/C	total%	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio %	Deficiente %	total%	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio %	Deficiente %	N/C	total%	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio %	Deficiente %	total%	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio %	Deficiente %	no contesto	total%	Muy Satisfactorio %	satisfactorio %	Poco satisfactorio %	Deficiente %	total%
Innovación educativa.	38%	32%	19%	10%	0%	100%	39%	57%	5%	0%	100%	39%	35%	18%	7%	0%	100%	23%	39%	24%	13%	100%	36%	34%	18%	12%	0%	100%	51%	45%	2%	1%	100%
Organización de recursos técnicos, humanos y financieros.	30%	45%	17%	8%	0%	100%	63%	38%	0%	0%	100%	29%	41%	20%	9%	0%	100%	17%	58%	17%	8%	100%	28%	38%	22%	12%	0%	100%	23%	77%	0%	0%	100%
Trabajo en equipo	38%	42%	14%	7%	0%	100%	60%	35%	5%	0%	100%	27%	38%	25%	9%	0%	100%	12%	47%	33%	8%	100%	36%	35%	17%	12%	0%	100%	45%	49%	4%	2%	100%
Participación en la toma de decisiones	23%	25%	25%	27%	0%	100%	66%	34%	0%	0%	100%	14%	30%	33%	20%	3%	100%	19%	48%	25%	8%	100%	23%	39%	24%	13%	1%	100%	41%	57%	0%	2%	100%
TOTAL VI	32%	36%	19%	13%	0%	100%	51%	46%	3%	0%	100%	27%	36%	24%	11%	1%	100%	19%	44%	26%	11%	100%	30%	37%	20%	12%	0%	100%	45%	51%	2%	1%	100%
Coordinación institucional.	39%	34%	19%	8%	0%	100%	50%	50%	0%	0%	100%	28%	50%	16%	6%	0%	100%	8%	50%	33%	8%	100%	30%	43%	16%	11%	0%	100%	55%	36%	9%	0%	100%
liderazgo	27%	44%	20%	9%	0%	100%	38%	54%	8%	0%	100%	29%	40%	22%	8%	0%	100%	14%	50%	28%	8%	100%	38%	34%	17%	11%	0%	100%	45%	55%	0%	0%	100%
Comunicación efectiva	22%	38%	23%	17%	0%	100%	63%	38%	0%	0%	100%	28%	40%	24%	9%	0%	100%	8%	67%	17%	8%	100%	25%	40%	23%	12%	0%	100%	64%	36%	0%	0%	100%
TOTAL VD	29%	39%	21%	11%	0%	100%	45%	50%	5%	0%	100%	28%	43%	21%	8%	0%	100%	12%	53%	27%	8%	100%	31%	39%	19%	11%	0%	100%	51%	47%	2%	0%	100%
TOTAL OBJETIVO	31%	37%	20%	12%	0%	100%	48%	48%	4%	0%	100%	28%	40%	22%	10%	1%	100%	15%	49%	26%	9%	100%	31%	38%	20%	12%	0%	100%	48%	49%	2%	1%	100%

## ANEXO 6: RECOPIACION DE RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS ABIERTAS DEL CUESTIONARIO

ALUMNOS							DOCENTES		
RUBRO DE MEJORAS	COLEGIO EMILIANI	INSTITUTO ARCE	COLEGIO ADVENTISTA	COLEGIO EMILIANI	INSTITUTO ARCE	COLEGIO ADVENTISTA			
<b>Infraestructura</b>									
Comedor o chalet	12	1							
Baños	4	1							
Mejora en instalaciones	20	21	16		1	3			
Comida mejor y precio	4	1							
Proyectos		8			1				
<b>Clases, horarios, material didáctico</b>									
Mejorar la clase	1	2							
Horario cargado	18	2	2						
Material didáctico	1	2	1		1				
Equipamiento de aulas	3	3	7						
Calendario de actividades	3	4	1						
Alumnos de bajo rendimiento.	1	1	1						
Poner bases para mejorar rendimiento académico	1	16	5						
Servicios complementarios						1			
<b>Docentes</b>									
Apliquen disciplina	2	1							
Capacitación docente	20	22	8		3				
Clases dinámicas	14	10	1						
Calidad de la educación	18	6	7			1			
Material de apoyo	4	3	2	1	3				
Dosificación del tiempo	3	1			1				
Planificación de clase	3	3			1				
Metodología	2	6	1	3	1				
Alumnos por aulas					1				
<b>Director</b>									
Planeación estratégica	7	4	2		1				
Organización estratégica	14	14	1		3				
Liderazgo funcional	11	15	2		1				
Coordinación	7	8	2			1			
Gestión de recursos	11	7			1				
Supervisión docente	7	15							
Evaluación del personal	5	6	1						
Escuchar opiniones	4								

Selección personal		7	5			
<b>Innovación</b>						
En la enseñanza	10	20	4	2		
La tecnología	5	6				
En infraestructura	2					
En investigación	2	2	3			
Innovación	7	2	3			
Convenios inter institución.					3	
<b>Tecnología</b>						
Equipo de punta	28	21	5			2
Clases con tecnología	6	25	2	1	3	
Renovación de equipo		5	3			
<b>Participación</b>						
Libertad para hablar	2	1				
Participación Activa	1	3	1			
Se reconoce nuevos talentos	1		3		1	
<b>Actividades estudiantiles</b>						
Recreativas y deporte	35	16	6			
Participación	3	5	5		1	
Áreas deportivas	3	9				
<b>Opinión</b>						
Del estudiante	60	19	5			
Del padre	3	1	1			
Comunidad					1	
<b>Trabajo en equipo</b>						
Comunidad	5	5	2		1	2
Con padres	15	1	1	1		
Con docentes	12	4	1			
<b>Comunicación</b>						
Información de actividades	6	5	1		1	
Docentes y alumnos	3	8	1			
Con padres	3	3	1			
Comunidad educativa					1	1
<b>Servicios estudiantiles</b>						
Calidad y precio comida	3	1	8			
Mantenimiento de edif.	8	1	3			
Mejora de baños	3					
<b>Otros</b>						
Clima institucional	3	2				
Mejorar la disciplina	24	22	11		3	3

<b>Mejorar reglamento</b>	2	2	1		1	1
<b>Respeto</b>	5	3				
<b>Buen trato</b>	6	3				
<b>Armonía</b>	16	5	2		1	
<b>Equidad en trato</b>	6	4				
<b>Relación con docentes</b>		7				
<b>Valores</b>	5	10	11		2	1
<b>Proyección a la comunidad</b>						
<b>Reconocimiento a la Excel.</b>					1	