



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

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

**“DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES GERENCIALES PARA EL
MANEJO DEL TALENTO EN CONTEXTOS LOCALES EDUCATIVOS”**

PRESENTADO POR

INGENIERA NORA EDITH GARCÍA RAMÍREZ

ASESORA

MAESTRA RAQUEL VALENZUELA DE BRITO

ENERO DE 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

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

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

**DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ
DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, ENERO DE 2022



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

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Mtro. Manuel Ernesto Aparicio Guzmán
Presidente**

**Dr. Elnor Crespín Elías
Primer Vocal**

**Mtro. Ismael Alejandro Alens Salinas
Segundo Vocal**

**Mtra. Raquel Valenzuela de Brito
Asesor**



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

Mes: ENERO

Año: DOS MIL VEINTIDOS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciocho horas del día diez de enero del año dos mil veintidós, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES GERENCIALES PARA EL MANEJO DEL TALENTO EN CONTEXTOS LOCALES EDUCATIVOS", presentado por la: ING. NORA EDITH GARCÍA RAMÍREZ, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN
Presidente

DR. ELNER CRESPIÓN ELÍAS
1er. Vocal

MTRO. ISMAEL ALEJANDRO ALENS SALINAS
2do. Vocal

ING. NORA EDITH GARCÍA RAMÍREZ
Sustentante

Dedicatoria

A mis papás, quienes, con su apoyo incondicional, su amor y su esfuerzo, me han permitido cumplir una meta más en mi vida.

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a Dios por la vida, por la maravillosa familia que me ha dado y los ángeles que pone en mi camino; por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por todas sus bendiciones, especialmente; por darme la oportunidad de lograr una meta más en mi vida. Y a María Santísima por ser siempre mi guía y mi protección.

A mis papás, por motivarme a ser mejor persona y profesional, sobre todo, por apoyarme en todo el proceso de la obtención de este título y de todas mis metas; por confiar en mis capacidades; por los valores y principios que me han inculcado; y por ser mi claro ejemplo de que con esfuerzo, trabajo duro y dedicación todo se puede lograr.

A mis hermanas, por estar conmigo en todo momento y ser mi alegría día tras día.

Al angelito que crece dentro de mí, por ser desde ya, el motor de mi vida.

A mi asesora de tesis, por guiarme académicamente con su experiencia y profesionalismo.

Y a familiares y amigos, quienes contribuyeron con su granitode arena, su apoyo y su amor, para que pudiera culminar con éxito esta meta.

Gracias.

Resumen

La presente tesis aporta que el estado actual de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos realizado en el Centro Escolar Benjamín Bloom del municipio de Apopa y el Instituto Nacional de Ciudad Arce en el municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad, es débil.

Dicho hallazgo se basa en los resultados del estudio de la normativa en el cual es la Ley de la Carrera Docente de 1996 con sus reformas 2020, la que no define requerimientos para aspirar, participar y ser seleccionado como director de un centro educativo. Asimismo, no define de modo específico las funciones para el director (a) sino que se ejercen a través del Consejo Directivo Escolar, según lo dispuesto en los Arts. 41 al 52. Por otra parte, en la literatura especializada se identificaron las habilidades y competencias requeridas y necesarias para ejercer este tipo de cargos: habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de administración de la educación. Las competencias de saber ser, saber conocer y saber hacer.

Los resultados de campo reportaron respuestas marcadamente divididas con respecto al rol informativo a cumplir por el director de cada centro educativo, el 50% afirmó que “SI” lo publican y el otro 50% que “NO”. En cuanto a los docentes, consideran que no siempre se terminan de dar los contenidos planificados porque a veces no planifican o por enfermedades u otros motivos. Con respecto a la asignación de tareas según el sexo de la persona docente, prevalecen los modelos mentales hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar (Senger, 2005), desde la cultura patriarcal y machista que influyen en este tipo de asignaciones. En atención a los resultados de la investigación se redactó la propuesta de mejora con la elaboración de una propuesta de perfil del cargo de director.

Summary

This thesis provides that the current state of managerial capacities for talent management in local educational contexts carried out at the Benjamín Bloom School Center of the Apopa municipality and the National Institute of Ciudad Arce in the municipality of Ciudad Arce, department of La Libertad, is weak.

This finding is based on the results of the study of the regulations in which it is the Law of the Teaching Career of 1996 with its 2020 reforms, which does not define requirements to aspire, participate and be selected as director of an educational center. Likewise, it does not specifically define the functions for the director, but rather they are exercised through the School Board of Directors, as provided in Arts. 41 to 52. On the other hand, the specialized literature identified the skills and competencies required and necessary to exercise this type of position: technical, human, conceptual and educational administration skills. The skills of knowing how to be, knowing how to know and knowing how to do.

The field results reported sharply divided responses regarding the informative role to be fulfilled by the director of each educational center, 50% affirmed that “YES” they publish it and the other 50% that “NO”. As for the teachers, they consider that they do not always finish giving the planned content because sometimes they do not plan or due to illnesses or other reasons. About the assignment of tasks according to the sex of the teacher, deeply ingrained mental models, generalizations and images that influence our way of understanding the world and acting (Senger, 2005) prevail, from the patriarchal and sexist culture that influence in these types of assignments. Based on the results of the investigation, the improvement proposal was drafted with the preparation of a proposal for the profile of the position of director

Índice

Presentación.....	i
Introducción	iv
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	18
1.1 Antecedentes	18
1.2 Definición o planteamiento del estudio.....	22
1.3 Objetivos de investigación.....	25
<i>1.3.1 Objetivo general.....</i>	<i>25</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>25</i>
1.4 Justificación del estudio	26
1.5 Limitaciones del estudio.....	27
<i>1.5.1 Alcances</i>	<i>27</i>
<i>1.5.2. Limitaciones.....</i>	<i>28</i>
Capítulo 2. Marco teórico.....	29
2.1 Las organizaciones y su administración	32
2.2 La empresa y la organización educativa.....	37
2.3. Capacidades gerenciales y competencias	40
2.4. Administración educativa	47
2.5. Etapas de la administración en un centro educativo	49
<i>2.4.1 Planeación.....</i>	<i>51</i>
<i>2.4.2 Organización.....</i>	<i>56</i>
<i>2.4.3 Dirección</i>	<i>57</i>
<i>2.4.4 Control</i>	<i>59</i>
2.6. Liderazgo educativo	61
Capítulo 3. Metodología	66
3.1 Método o enfoque metodológico	66
3.2 Participantes	66
3.3 Técnicas.....	69
3.4 Operacionalización de las variables.....	73
3.5 Estrategia de análisis de datos.....	78
Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados.....	79
4.1. Descripción e interpretación de resultados.....	79
Capítulo 5. Conclusiones y propuesta de mejora	200

5.1. Conclusiones	200
5.2. Propuesta de mejora.....	203
Referencias.....	214
Anexos.....	219
Anexo 1. Notas de solicitud para realizar el trabajo de campo	219
Anexo 2. Cuestionario de la encuesta a docentes	221
Anexo 3. Cuestionario de la encuesta a estudiantes.....	239
Anexo 4. Entrevista semi estructurada dirigida a directores de centros educativos.....	258
Anexo 5. Hoja con la figura humana	262
Anexo 6. Instrumento de validación de la guía de entrevista a directores y directoras	263
Anexo 7. <i>Instrumento de validación aplicado a director</i>	270
Anexo 8. <i>Entrevista realizada a director (a) Instituto Nacional de Ciudad Arce</i>	274
Anexo 9. <i>Entrevista realizada a director (a) Centro Escolar Benjamín Bloom</i>	286
Anexo 10. Cronograma	296

Índice de tablas

Tabla 1 Visitas pedagógicas del director a las aulas para corroborar la aplicación del currículo	20
Tabla 2 Componentes curriculares.....	54
Tabla 3 Consolidado de matrícula de estudiantes de octavo y noveno grado del C.E. Benjamín Bloom, Municipio de Apopa, San Salvador	67
Tabla 4 Consolidado de matrícula de segundo año de bachillerato general del Instituto Nacional de Ciudad Arce, departartad.....	68
Tabla 5 Matriz de análisis de contenido.....	71
Tabla 6 Cantidad de estudiantes por sexo	91
Tabla 7 Publicación del calendario de actividades anuales.....	93
Tabla 8 Observación sobre contenidos.....	94
Tabla 9 Existencia de Manuel de Convivencia	96
Tabla 10 Actores en la elaboración del Manual de Convivencia	97
Tabla 11 Criterios por los que un docente imparte una materia o grado.....	101
Tabla 12 Asignación de tareas según sexo.....	103
Tabla 13 Asignación de tareas según sexo: Acciones.....	104
Tabla 14 Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución.....	105
Tabla 15 Método para resolver conflictos.....	111
Tabla 16 Control en clases virtuales	114
Tabla 17 Liderazgo del director (a)	116
Tabla 18 Acciones frecuentes que realiza el director (a)	119
Tabla 19 Medidas a tomar cuando un docente falta a clases	121
Tabla 20 Conocimiento de evaluación institucional	122
Tabla 21 Resultado evaluación institucional.....	124
Tabla 22 Comunicador de resultado evaluación institucional.....	124
Tabla 23 Informe de cambios de acuerdo a resultado de evaluación institucional	125
Tabla 24 Materia con mayor dominio	128
Tabla 25 Razones por las que domina una materia.....	130
Tabla 26 Materia con menor dominio	132
Tabla 27 Razones por las que no domina una materia.....	134
Tabla 28 Normas acordadas para el manual de convivencia.....	136
Tabla 29 Existencia de comunicación entre docentes y padres de familia.....	138
Tabla 30 Formas de comunicación entre docentes y padres de familia	139
Tabla 31 Institución a la que pertenecen los docentes	140
Tabla 32 Sexo de los docentes	142
Tabla 33 Rangos de edad de los docentes	143
Tabla 34 Grado que imparte el docente.....	144
Tabla 35 Existencia de PCC en el centro educativo.....	146
Tabla 36 Existencia de calendario de actividades en el centro educativo.....	148
Tabla 37 Actores en la elaboración del Manual de Convivencia	149
Tabla 38 Cumplimiento de contenidos según planificación	151
Tabla 39 Aspectos por los que no cumple con la planificación.....	152
Tabla 40 Satisfacción con grado y materia que imparte.....	154
Tabla 41 Aspectos que evidencian distribución de docentes	155

Tabla 42 Asignación de tareas según sexo	158
Tabla 43 Asignación de tareas según sexo: Acciones	159
Tabla 44 Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución	161
Tabla 45 Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución	162
Tabla 46 Existencia de conflictos en la convivencia diaria.....	164
Tabla 47 Actores frecuentes de los conflictos	165
Tabla 48 Actores frecuentes de los conflictos	167
Tabla 49 Control en clases presenciales	169
Tabla 50 Control en clases virtuales	170
Tabla 51 Realización de observaciones a planificación docente	171
Tabla 52 Afirmaciones sobre desarrollo de director (a)	173
Tabla 53 Liderazgo del director (a).....	174
Tabla 54 Acciones que realiza el director (a)	176
Tabla 55 Conocimiento de misión, visión y objetivos del centro educativo	178
Tabla 56 Frecuencia de reuniones entre director (a) y docentes	179
Tabla 57 Acciones frecuentes que realiza el director (a).....	181
Tabla 58 Medidas a tomar cuando un docente falta a clases	184
Tabla 59 Conocimiento de evaluación institucional	185
Tabla 60 Resultado evaluación institucional	186
Tabla 61 Comunicador de resultado evaluación institucional	187
Tabla 62 Informe de cambios de acuerdo a resultado de evaluación institucional	189
Tabla 63 Conocimientos y habilidades acorde a la materia que se imparte.....	192
Tabla 64 Normas acordadas para el manual de convivencia	193
Tabla 65 Existencia de comunicación con padres de familia	194
Tabla 66 Formas de comunicación entre docentes y padres de familia.....	196
Tabla 67 Satisfacción de padres de familia con respecto a la educación que se brinda	197
Tabla 68 Frecuencia de visitas por parte del director (a) en parvularia.....	198

Índice de figuras

Figura 1 Capacidades gerenciales.....	29
Figura 2 Roles gerenciales según Mintzberg.....	39
Figura 3 Estilos de liderazgo	62
Figura 4 Temperamentos del líder	65
Figura 5 Existencia de conflictos en la convivencia diaria.....	109
Figura 6 Actores frecuentes de los conflictos	110
Figura 7 Método para resolver conflictos	112
Figura 8 Control en clases presenciales	113
Figura 9 Control en clases virtuales.....	115
Figura 10 Liderazgo del director (a).....	116
Figura 11 Acciones que realiza el director (a).....	118
Figura 12 Medidas a tomar cuando un docente falta a clases.....	121
Figura 13 Conocimiento de evaluación institucional.....	123
Figura 14 Informe de cambios de acuerdo con resultado de evaluación institucional.....	126

Figura 15 Satisfacción de situaciones sobre infraestructura escolar.....	127
Figura 16 Materia con mayor dominio	129
Figura 17 Razones por las que domina una materia	131
Figura 18 Materia con menor dominio	133
Figura 19 Razones por las que no domina una materia	135
Figura 20 Normas acordadas en el manual de convivencia	137
Figura 21 Existencia de comunicación entre docentes y padres de familia.....	138
Figura 22 Sexo de los docentes	142
Figura 23 Rangos de edad de los docentes	143
Figura 24 Grado que imparte el docente	145
Figura 25 Existencia de PCC en el centro educativo	146
Figura 26 Existencia de calendario de actividades en el centro educativo	148
Figura 27 Actores en la elaboración del Manual de Convivencia	150
Figura 28 Cumplimiento de contenidos según planificación.....	151
Figura 29 Aspectos por los que no cumple con la planificación.....	153
Figura 30 Satisfacción con grado y materia que imparte	154
Figura 31 Aspectos que evidencian distribución de docentes.....	156
Figura 32 Situaciones correctas e incorrectas dentro de l.....	157
Figura 33 Asignación de tareas según	158
Figura 34 Asignación de tareas según sexo: Acciones	160
Figura 35 Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución	161
Figura 36 Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución	163
Figura 37 Actores frecuentes de los conflictos	166
Figura 38 Actores frecuentes de los conflictos	168
Figura 39 Control en clases virtuales.....	171
Figura 40 Realización de observaciones a planificación docente.....	172
Figura 41 Afirmaciones sobre desarrollo de director (a).....	173
Figura 42 Liderazgo del director (a).....	175
Figura 43 Acciones que realiza el director (a).....	177
Figura 44 Conocimiento de misión, visión y objetivos del centro educativo	178
Figura 45 Frecuencia de reuniones entre director (a) y docentes.....	180
Figura 46 Acciones frecuentes que realiza el director (a).....	182
Figura 47 Conocimiento de evaluación institucional.....	185
Figura 48 Comunicador de resultado evaluación institucional	188
Figura 49 Informe de cambios de acuerdo con resultado de evaluación institucional.....	190
Figura 50 Satisfacción de situaciones sobre infraestructura escolar.....	191
Figura 51 Existencia de comunicación con padres de familia.....	195
Figura 52 Formas de comunicación entre docentes y padres de familia.....	196

Presentación

La finalidad de esta tesis es realizar un diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento humano en contextos locales educativos. Para lograrlo, se propone la adopción del enfoque metodológico mixto, con la selección de una muestra cualitativa de dos centros educativos con la aplicación de técnicas cualitativas para la recopilación de información de campo como la entrevista semi-estructurada y el dibujo de la figura humana que es un medio lúdico que permite recoger la experiencia de los estudiantes de parvularia sección A y B de 6 años¹, la cual se administrará de modo presencial, por lo que se cumplirán las medidas de distanciamiento social, uso de mascarilla y limpieza de manos antes y después, a fin de evitar el contagio por SARS-CoV-2 agente de la pandemia COVID-19.

Mientras que, a nivel cuantitativo, un cuestionario dirigido a estudiantes y docentes.

Las unidades de análisis están seleccionadas desde criterios que son de interés específico para lograr los objetivos propuestos, por lo que, el tipo de diseño muestral es no probabilístico debido a que supone un procedimiento de elección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización.

En ese sentido, se busca determinar el estado actual de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos ubicados el Centro Escolar Benjamín Bloom del municipio de Apopa y en el Instituto Nacional de Ciudad Arce, municipio de Ciudad Arce

¹ La figura humana es una técnica lúdica que se utiliza en estudiantes entre los 4 y 6 años, dado que es de mucho interés en esas edades. De ese modo, se podrá explorar las visitas de control que realiza o no el director (a) al aula de Educación Parvularia.

del departamento de La Libertad, a fin de proponer un perfil gerencial y de administración de la educación específico para instituciones educativas oficiales.²

Los informantes clave de una muestra cualitativa de 96 estudiantes hombres y mujeres de los dos centros educativos de un total de 300 de los grados de 8° A, 8° B, 9° A y 9° B del Centro Escolar Benjamín Bloom y del segundo año de Bachillerato General de las secciones A, B y C del Instituto Nacional de Ciudad Arce, y 25 docentes de ambos centros educativos que orientan o dan clases en las secciones antes mencionadas, a quienes se les compartió un enlace con un cuestionario mediante un formulario de *Google Forms*³, mediante un enlace a los *WhatsApp*, previo al permiso otorgado (Ver anexo 1).

Además, se administró una entrevista semi estructurada a los 2 directores (Anexo 4).

La importancia de este estudio radica en los hallazgos de tipo normativo que definen los requerimientos para optar al cargo de director y ser seleccionados para ejercerlo en un centro educativo oficial o público y, por otra parte, los resultados que la información de campo genere sobre el tipo de manejo del talento humano que se implementa en los contextos locales educativos seleccionados, a fin de triangular los datos con los postulados relacionados con los principios de la administración, la administración de la educación, la dirección de centros educativos y el liderazgo específico requerido en este tipo de labor .

A nivel de objeto, la investigación se ubica en un contexto local educativo y desde el punto de vista organizativo, la escuela es una organización de naturaleza sin fines de lucro y por

² 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, según Ley General de Educación, Art. 72.

³ Es una aplicación de Google en la cual se crean formularios personalizados para encuestas y cuestionarios que reúne todo en una hoja de cálculo y, luego, analizar los datos.

su propiedad puede ser de tipo pública o privada (por ejemplo, los colegios). Por tanto, por su actividad es de servicios educativos y, por el origen de su capital cuando es pública. El agente económico es nacional con presupuesto del Estado, y en las privadas, puede ser nacional, extranjero o mixto.

Se destaca que cada instrumento diseñado se validará con personas que ostentan el mismo cargo, en el caso de los dos directores (as) , a fin de conocer el comportamiento de los ítems y de las opciones para verificar su consistencia y confiabilidad. Los resultados se procesarán en un informe y se ajustarán, según las observaciones recibidas.

Con base a lo antes descrito se procedió a procesar los datos y a obtener las conclusiones que permitieran cumplir con los objetivos propuestos y dar respuesta a la pregunta de investigación *¿Cuál es el estado actual de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en los contextos locales educativos ubicados en el sector oficial?*

Introducción

En los capítulos I, II, III, IV Y V que sustentan la tesis “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos”, se aborda lo siguiente:

En el capítulo I, el planteamiento del problema, antecedentes, objetivos, justificación, alcances y limitaciones de la investigación, así como la pregunta de investigación: *¿Cuál es el estado actual de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en los contextos locales educativos ubicados en el sector oficial?*

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, que contiene las bases teórico-científicas de la investigación.

Por su parte, el Capítulo III, presenta la metodología en la que se define el enfoque de la investigación, los participantes, las técnicas e instrumentos, la matriz de operacionalización de variables y la estrategia de análisis de datos. En el Capítulo IV se discuten los resultados con base a la recopilación y procesamiento de los datos estadísticos y cualitativos del cuestionario de estudiantes y docentes, así como los resultados de la aplicación de la técnica cualitativa de la entrevista. Por su parte, el Capítulo V, las conclusiones y la propuesta de mejora.

Finalmente, se presentan los anexos que respaldan la solicitud de permisos para realizar el estudio de campo en las dos instituciones seleccionadas, los cuestionarios dirigidos a docentes y estudiantes, la entrevista semiestructurada para directores. Así como, el instrumento de validación de la entrevista a directores.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

Históricamente, en El Salvador no se ha contado con un perfil específico y detallado para el manejo del talento humano ni para la administración de la educación en contextos locales educativos, el cual oriente el proceso de selección y contratación de docentes para el cargo de director. Por lo que, Pacheco y Picardo (2012) en su artículo “*La formación de docentes en El Salvador: Retos, problemas, posibilidades*” definen una etapa del empirismo, para lo cual PREAL4 (citado en Pacheco y Picardo, 2012) explica que:

“...en los inicios del siglo pasado, la labor docente en las escuelas era ejercida por personas con escasa o nula formación pedagógica. Con frecuencia se echaba mano de personas que apenas habían aprobado el tercer grado o el cuarto grado” (p. 20).

La situación antes descrita parece ser un vicio dentro del proceso de contratación del personal que estará a cargo de las direcciones de las instituciones educativas en el sector oficial, para ejercer responsabilidades de carácter gerencial, manejo del talento humano y de administración de la educación. Por lo que, lo expuesto por ambos autores es vigente, porque la normativa establece que un docente sin experiencia o formación previa en administración o gerencia del talento humano ejerza un cargo de director en contextos locales educativos.

Lo anterior se comprueba en las disposiciones normativas establecidas en la Ley de la Carrera Docente de 1996 con sus reformas a 2020, la cual habilita legalmente en el artículo 44

4 Programa de Promoción de la Reforma Educativa de América Latina y el Caribe.

que sean los mismos docentes quienes puedan optar a los cargos de dirección de los centros educativos, porque para desempeñarlo se requiere cumplir con lo siguiente:

- a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo;
- b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley;
- d) Ser de moralidad y competencia notorias; y,
- e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

Las funciones antes descritas no se ejecutan de modo individual, sino en coordinación con los organismos que conjuntamente administran la carrera docente, según lo dispuesto por la Ley de la Carrera Docente de 1996 con sus reformas a 2020 en su artículo 41: “1) La unidad de recursos humanos del Ministerio de Educación; 2) La Dirección del Centro Educativo; 3) El Consejo Directivo Escolar; 4) El Tribunal Calificador; 5) Las Juntas de la Carrera Docente; y, 6) El Tribunal de la Carrera Docente.” La misma Ley específica en el artículo 42, lo siguiente:

El Ministerio de Educación, a través de la unidad de recursos humanos será el responsable de la administración del escalafón magisterial y del Registro Escalafonario; esto no impedirá que dicho registro pueda administrarse descentralizadamente en la forma que determine el Ministerio de Educación.

La situación normativa, implica que las funciones del director escasamente son ejecutadas en la práctica, al respecto, el Observatorio MINED (2018), reporta las veces en que el director (a) realiza visitas pedagógicas a las aulas de los centros educativos para corroborar la aplicación del currículo en las aulas y la planificación didáctica:

Tabla 1

Visitas pedagógicas del director a las aulas para corroborar la aplicación del currículo

Veces que el director (a) ha realizado visitas pedagógicas a sus docentes en el aula		
De 1 a 3	2336	45.24%
De 4 a 6	1033	20.00%
De 6 a 10	824	15.96%
Más de 10	363	7.03%
Ninguna vez	608	11.77%

Tabla 1 Visitas pedagógicas del director a las aulas para corroborar la aplicación del currículo

Nota: Ministerio de Educación (2018). Observatorio MINED 2018: Sobre los centros educativos públicos y privados subvencionados de El Salvador (p. 57). El Salvador: MINED.

El porcentaje más alto, es el que refleja que los directores visitan las aulas, al menos 1 vez y máximo 3 veces, siendo esta una de las principales tareas del director (a) dentro de los contextos locales educativos, pues es el responsable de supervisar que los docentes desarrollen sus funciones de manera efectiva, siendo este quien debe asistirlos y apoyarlos en sus planificaciones de aula para lograr un buen aprendizaje por parte de los alumnos.

No obstante, se ha encontrado un ejercicio referido a la formación de directores (as), expuesto por Pacheco y Picardo (2012) quienes afirman lo siguiente:

Además de la formación inicial de docente en Ciudad Normal Alberto Masferrer⁵, también se implementaron programas de perfeccionamiento de docentes en servicio,

⁵Con la Reforma Educativa de 1968 se suprimieron las 67 escuelas normales de maestros y se creó Ciudad Normal Alberto Masferrer.

programa de formación de directores y subdirectores de centros educativos, así como de formación de supervisores escolares. (p. 23)

Por otra parte, se identificó el Plan de Estudio para la Especialización en Gestión Directiva, el cual reconoce que “las personas nombradas para los cargos de dirección en las instituciones educativas de los niveles de Educación Inicial, Básica y Media no cuentan con una certificación previa que las acredite como especialistas en gestión directiva” (MINED, 2017, p. 9).

Estudios que anteceden a la investigación

Un antecedente nacional respecto a mejora de la calidad docente y directiva se encuentra en el Plan Nacional de Educación 2021 (MINED, 2008), en el cual se le confiere un papel muy importante a la dirección de los centros educativos, como medio para lograr la efectividad educativa. En este Plan se determina que el logro de un aprendizaje significativo, efectivo y relevante para la vida de los estudiantes es fundamental la administración de los recursos materiales, económicos y humanos dentro de los centros educativos.

El resultado de la investigación realizada por Escobar (2008), concluye que efectivamente en la Ley de la Carrera Docente y su reglamento no existe un perfil requerido para desempeñar el cargo de director, únicamente, menciona los requisitos mínimos para optar al cargo. También, en el estudio afirma que la mayoría de los directores en función, son docentes con más de 20 o 30 años de experiencia, por lo que tienen el conocimiento necesario sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, sin embargo, la mayoría no poseen experiencia previa en administración o gerencia de centros escolares. Por lo que, los directores adquieren las capacidades gerenciales esenciales para el cargo, de una manera empírica, con la práctica diaria

de sus funciones dentro de los contextos locales educativos, y esto es percibido por los mismos docentes.

1.2 Definición o planteamiento del estudio

Los requerimientos normativos que sustentan ser director (a) de un centro educativo, están establecidos en el Art. 44 de la Ley de la Carrera Docente de 1996 con sus reformas a 2020, y posteriormente, dicha normativa en el Art. 52 numeral 2 le atribuye al Tribunal Calificador:

Calificar el expediente profesional y las pruebas de suficiencia de quienes aspiren al cargo de director o subdirector enviados por el Consejo Directivo Escolar, cuando hayan aplicado a la plaza más de un aspirante.

Sin embargo, ser seleccionado para el cargo de dirección del centro educativo, no es sinónimo de ser la persona con la formación previa y la experiencia en la administración de centros escolares para ejercer dicha función, dado que la normativa no hace referencia a formación ni experiencia previa en un cargo similar. Por lo que, la gestión del talento humano en contextos locales educativos y la administración de la educación, debería de ser uno de los requisitos previos no solo normativo, sino que además estar contenido en el manual de puestos y funciones de MINEDUCYT. Lo anterior, se afirma debido a que, al analizar la Ley de la Carrera Docente se identifica la carencia de un perfil mínimo de capacidad gerencial demostrable.

La institución educativa pese a no ser una empresa comercial estrictamente dedicada a generar ganancias financieras, si está diseñada para ofrecer un servicio: la formación educativa de las personas. Por lo que, un gerente ya sea de una empresa comercial o en un contexto educativo (gerente educativo = director), es el responsable de velar por el correcto

funcionamiento de toda la organización, proporcionar un clima organizacional armónico entre todos los empleados y buscar siempre brindar el mejor servicio/producto, en este caso, ofrecer calidad educativa.

Cabe destacar que una de las funciones de un gerente, es tomar decisiones basadas en las metas y objetivos que tiene su empresa. En ese sentido, quien lidera la dirección de un centro educativo del sector oficial, se esperaría que no tome sus decisiones basadas en venganza o por represalias con una persona que está bajo su cargo, a quien le asigna una asignatura o nivel educativo que no le es propia de su formación y experiencia, ya sea por llenar un cupo de un grado que no tiene docente asignado y porque nadie quiere impartir esa asignatura específica. Además, evitar preferencias por nadie, pese a que sean sus amistades en el centro educativo y tengan cierto grado de influencia, privilegios o concesiones especiales. Por lo que, la formación en gestión del talento y el desarrollo de capacidades gerenciales en contextos educativos es esencial porque se requiere de tomadores de decisiones en función de la misión esencialmente educativa y desarrolladora del currículo nacional.

No obstante, lo antes descrito, en los contextos educativos locales la persona que lidera el cargo de dirección del centro educativo manifiesta conductas que se alejan de lo descrito anteriormente, se tiene conocimiento empírico de que, en los centros educativos, a docentes que le caen mal al director (a) se le asigna como castigo atender el primer grado de educación básica o se le ubica como docente de una materia que no es su especialidad o incluso, se le puede atribuir mayor o menor carga académica de lo que le corresponde; esto hace que el personal del centro educativo, se divida en dos grandes grupos, quienes apoyan al director(a) y quienes están en contra, y esto da paso a que el ambiente laboral se vuelva completamente incómodo para poder trabajar en equipo, y cumplir con los objetivos.

Con base a lo anterior, se esperaba que el director o directora actúe imparcialmente, a fin de que evite perdonar a sus amistades al cometer alguna falta estipulada en la Ley de la Carrera Docente, y a los demás, amonestarlos con el peso que exige la ley, debe ser una persona imparcial. A nivel cultural en algunas ocasiones la selección de la persona que toma el cargo de dirección del centro educativo se selecciona por razones distintas a las establecidas en la Ley de la Carrera Docente, aun cuando la normativa establece mínimas las exigencias para optar al cargo.

Se advierte que la carencia de formación en gerencia de centros educativos y de conocimientos de la administración de la educación y de vocación para manejar el talento humano en esos contextos específicos, lo cual remite a la generación de un problema más común de lo que parece, ya que las personas que están ejerciendo la función de dirección, no siempre son electas por sus conocimientos y experiencia, y, tampoco, ya estando en el cargo no buscan cursos o diplomados en el tema e innovarse en alta gerencia y, por otra parte, algunos se resisten a participar en las capacitaciones que les ofrece el Ministerio de Educación, peor si son en fin de semana.

Pregunta de investigación:

¿Cuál es el estado actual de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en los contextos locales educativos ubicados en el sector oficial?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el estado actual de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos ubicados el Centro Escolar Benjamín Bloom del municipio de Apopa, departamento de San Salvador y en el Instituto Nacional de Ciudad Arce, municipio de Ciudad Arce del departamento de La Libertad.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar las capacidades gerenciales técnicas, humanas y conceptuales y de la administración de la educación requerida en contextos locales del sector oficial de educación que permitan contar con una base conceptual para la elaboración de un perfil del cargo de dirección de centros educativos oficiales.

Comparar las capacidades gerenciales requeridas en el marco normativo salvadoreño vigente y en la literatura especializada para el manejo del talento y administración de la educación con respecto a las que poseen los docentes que ejercen el cargo de director (a) en el Centro Escolar Benjamín Bloom del municipio de Apopa y en el Instituto Nacional de Ciudad Arce, municipio de Ciudad Arce del departamento de La Libertad.

Elaborar una propuesta de perfil del cargo de director de instituciones educativas oficiales que incluya la identificación de las capacidades gerenciales técnicas, humanas y conceptuales y de la administración de la educación requerida en contextos locales del sector oficial de educación, como un referente para la adecuación normativa o reforma a la Ley de la Carrera Docente.

1.4 Justificación del estudio

El estudio “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” permite comparar las disposiciones normativas vigentes en El Salvador que definen los requerimientos para optar al cargo de director en las instituciones educativas oficiales con respecto a las especificadas en la literatura especializada.

Cabe destacar que a nivel del marco legal no se ha logrado identificar el prerrequisito que esté relacionado directamente con experiencia previa de tipo formativa acreditada en gerencia de talento humano o en administración de la educación.

En ese sentido, es necesario exponer que dirigir una organización en un contexto específico requiere de personas que posean ciertos conocimientos y capacidades, que le permitan organizar el talento humano de manera efectiva. Lo anterior, en coherencia con lo afirmado por Ministerio de Educación (2017) en lo que respecta a una visión deontológica en la que el profesional es un gestor directivo, gerente y líder que asume la responsabilidad de la educación en el marco de los derechos, la inclusión y la identidad nacional.

Dicha afirmación institucional, la realiza MINED en el marco del Plan de Estudio para la Especialización en Gestión Directiva.

Por lo que, la relevancia del estudio radica en que las capacidades gerenciales se han vinculado para el campo empresarial y la administración de la educación no ha sido prioridad en el diseño de perfiles de puestos del Ministerio de Educación, por tanto, el marco legal que rige las contrataciones no los reconoce y, como resultado no los aplica porque su quehacer está demarcado por las disposiciones normativas.

Los hallazgos podrían aportar insumos para la elaboración de un perfil del cargo de director de contexto locales educativos en el sector oficial que incluya la identificación de las capacidades gerenciales técnicas, humanas y conceptuales y de la administración de la educación requerida.

1.5 Limitaciones del estudio

1.5.1 Alcances

El estudio se realizó en el Centro Escolar Benjamín Bloom del municipio de Apopa y el Instituto Nacional de Ciudad Arce, municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad, lo cual permitió vincular los aspectos teórico conceptuales que describen las capacidades gerenciales que debe poseer un gerente o director en contextos locales educativos y la descripción realizada por los integrantes de la comunidad educativa, informantes clave para conocer cómo las ejerce la persona que ostenta el cargo de director (a), si las tiene o no y el tipo de manejo del talento humano implementado.

La recopilación de la información de campo se realizó en la última semana de agosto de 2021 y se solicitarán los permisos, previamente, con nota dirigida a las autoridades de ambos centros educativos. La propuesta de tiempo basada a que en septiembre de 2021 se cumplieran los 200 años de la Independencia⁶ y, los centros educativos lo conmemoraran con diversidad de eventos cívicos en el transcurso de ese mes, situación que podría generar atrasos en la recopilación de la información de campo.

⁶ El 15 de septiembre de 1821, el capitán general de Guatemala Gabino Gaínza, ante las autoridades civiles, políticas y religiosas, firma el acta de independencia de las provincias de Centroamérica. Esta fue redactada por el hondureño José Cecilio del Valle, y se conoció en San Salvador seis días después (MINED,s.f.)

1.5.2. Limitaciones

La asistencia regular de estudiantes en clases presenciales estuvo limitada porque son las familias las que decidieron enviar a sus hijos e hijas a la escuela, por tanto, una buena parte de ellos, las recibieron virtuales, a fin de evitar el contagio del COVID- 19. En ese sentido, las clases presenciales y la población estudiantil fue menor en esta modalidad, lo cual incidió en la administración de los instrumentos por esta vía. Por lo que, con los estudiantes y docentes se aplicó el cuestionario a nivel virtual en Google Forms.

Mientras que, con los dos directores será presencial y de modo individual. En las entrevistas presenciales se cumplieron las medidas sanitarias de distanciamiento social y se entregó a las personas una mascarilla y limpieza de manos con alcohol gel, antes y al finalizar, a fin de evitar contagio por SARS-CoV-2, generador de la pandemia COVID-19.

Capítulo 2. Marco teórico

Las capacidades gerenciales para el manejo del talento humano en contextos locales educativos se ubican en el marco de las organizaciones educativas o escuelas y el quehacer para administrarlas. Por capacidad del lat. *capacitas, -ātis. 1. f. Cualidad de capaz. Capacidad para el cargo que se desempeña. Capacidad intelectual (RAE, 2021)*. Las capacidades gerenciales en términos del cargo que desempeña un director (a), según Marca (2018) están constituidas por tres dimensiones:

Figura 1

Capacidades gerenciales

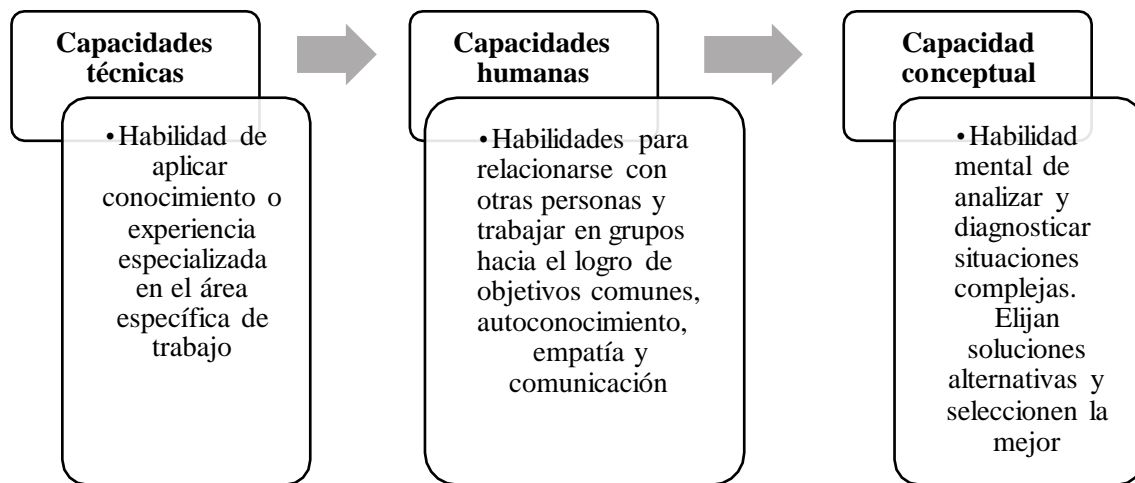


Figura 1 Capacidades gerenciales

Nota: Adaptado de Marca (2018, p. 16 y 17).

Una de las definiciones que se adopta es la de capacidades como todas aquellas habilidades o competencias que posee la persona que gerencia y le permiten cumplir con su rol y lograr el éxito de la organización. En el ámbito educativo, se espera que suceda del mismo modo,

porque es el director (a) del centro educativo es quien gerencia la escuela y, en general todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, finalidad propia de este tipo de institución.

Con respecto al manejo del talento humano, se parte del término de talento como aptitud (la capacidad para el desempeño de algo) (RAE. 2021). Chiavenato (2009) expone que “hablar de administración de las personas es hablar de gente, inteligencia, mente, vitalidad, de acción y de pro acción” (p. 9), aspecto fundamental a considerar al momento de incursionar en el manejo de todos esos aspectos del talento propio de los seres humanos.

En ese sentido, el talento está compuesto tanto por conocimientos como por competencias, ya sea innatos o adquiridos con el tiempo, que le permiten a la persona desempeñarse de una mejor manera en el rol que le corresponde cumplir dentro de una organización. Es por esto, que se puede definir al talento humano como las personas que conforman una organización y son los responsables del éxito y desarrollo de la misma, quienes ponen en práctica todos esos conocimientos y esas habilidades en el cumplimiento de sus funciones.

El manejo del talento humano es la capacidad de conformar un equipo de trabajo organizado según sus roles, el cual se mantenga permanentemente motivado durante el desempeño exitoso de sus cargos, y logre en conjunto, el cumplimiento de los objetivos de la organización. Apunta Chiavenato (2009) que se trata de administrar con las personas, ya no como objetos serviles o sujetos pasivos, sino que son sujetos activos que toman decisiones, dotados de visión propia, de inteligencia y emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones. Brenes (citado en Corella 2019) aporta que un gerente debe de poseer capacidades casi obligatorias y las divide en dos:

1. Capacidad intelectual

- a) Intuición y el juicio que se aprenden con la experiencia, pero muchas veces la experiencia no deja ver hacia los lados, engaña, enreda y siempre se quiere hacer lo mismo.
- b) Conocimiento del entorno local e internacional y lo analiza. Se conoce a sí mismo.
- c) Habilidad en el área financiera

Se entiende que la innovación viene de los colaboradores y lo que debe establecer es un mecanismo para captar las ideas, procesarlas e innovar.

2. Capacidad emocional

- a) Habilidad para comprender las reglas y la cultura de la organización y su entorno. Esto le permite actuar mejor dentro de cualquier ambiente.
- b) Comunicarse adecuadamente. Habilidad aprendida.
- c) Desarrollar la compasión, servicio y el bienestar dentro y fuera.

Las capacidades gerenciales, entonces, se vinculan con la dirección de una organización o empresa. Cabe decir que la escuela es una organización educativa la cual requiere de ser administrada y gerenciada, expresada en contextos específicos en lo local.

Con relación a los contextos locales educativos, se hace referencia al adjetivo de lo local, para Otani (2016) es aquello perteneciente o relativo a un lugar, territorio, ciudad, lo municipal, distrital, comunal, determinado por el área circundante con características propias del departamento, municipio o distrito en cuanto cuestiones socio económico y cultural, entre otras.

Por contexto local educativo, se entiende a la ubicación geográfica de un centro educativo, incluyendo los factores externos e internos que influyen en el entorno donde se desarrolla.

Con base a lo antes mencionado, se puede decir que, aunque las personas posean talentos, es la forma en la que se manejan en los contextos educativos locales, el que podría determinar su máximo potencial en el ejercicio del rol asignado, al respecto, el MINED aporta que la planta docente creció anárquica y desmesuradamente, lo que condujo a una situación problemática, y afirma que existen maestros sobrecargados con múltiples grados y turnos, y la responsabilidad de atender múltiples escuelas, niveles y disciplinas sin tener la preparación adecuada. Lo anterior, se complejiza con lo siguiente:

La oferta de especialidades se concentra sobre todo en las áreas de ciencias sociales y literatura sin la debida atención a la calidad, en menoscabo de especialidades como la educación especial, inicial, parvularia, las ciencias y las artes. Esta ausencia ha conducido a una enseñanza incompleta o impartida inadecuadamente. Con frecuencia la tarea de enseñar biología o matemáticas se asigna a alguien que no tiene la formación especializada. Con ello tenemos, afirma, un sistema desequilibrado que no se toma en serio la formación de especialistas en todas las áreas que requiere el país (MINED, 2014, p. 21).

2.1 Las organizaciones y su administración

Según Marco (2016) las organizaciones son formaciones sociales en una totalidad articulada, en la cual es posible identificar quiénes son las personas que las conforman y cuáles

no. En ellas, existe una diferenciación de funciones, persiguen fines específicos y están configuradas racionalmente para su persecución. Pueden clasificarse del modo siguiente:

Tabla 2

Clasificación de organizaciones según Marco (2016)

Por su naturaleza	Según su propiedad	Según su actividad	Por el origen del capital
<p>Lucrativas o con fines de lucro: Son aquellas en las cuales sus dueños del capital usufructúan los beneficios de la actividad.</p>	<p>Públicas En este ámbito se encuentran: - Organismos públicos que realizan funciones inherentes a la administración pública y a la gestión del Estado. - Empresas públicas: descentralizadas, que dependen del Estado y cuyo fin es la producción de bienes y servicios específicos. También es común la denominación “administración pública” para englobar a todas las organizaciones que conforman el Estado, con excepción del poder legislativo y judicial, y los dependientes de estos.</p>	<p>Industriales Producción de bienes materiales y se dividen en extractivas y las de transformación. A su vez pueden clasificarse en: metalúrgicas, automotrices, entre otras. De servicios Pueden ser de servicios de transporte, turísticas, recreativas, entre otras. Comerciales Compra venta de bienes sin realizar ningún proceso de transformación.</p>	<p>Nacionales Los aportes del capital social son realizados por agentes económicos nacionales. Extranjeras Los aportes del capital social son realizados por agentes económicos extranjeros. De coparticipación Los aportes de del capital se componen de una parte de capital nacional y otro extranjero.</p>
<p>No lucrativas o sin fines de lucro: Son aquellas en las cuales los beneficios de la actividad no son apropiados por agentes individuales, porque tratan de atender una problemática social específica y se desarrollan para la comunidad.</p>	<p>Privadas la propiedad del capital es de origen privado y son autónomas e independientes del poder público, pueden ser: Sociedades anónimas (S.A.) integrada por accionistas. Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), la responsabilidad de los propietarios se limita a su participación en el capital y las Cooperativas, se rigen por una Ley de Cooperativas.</p>		

Organizaciones mixtas:

empresas cuya propiedad está en parte en manos privadas y en parte en manos del Estado.

Nota: Marco, Federico. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones.

Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

La clasificación anterior, permite ubicar a la organización escolar por su naturaleza sin fines de lucro, por su propiedad, de tipo pública o privada en el caso de los colegios, por su actividad de servicios educativos y, por el origen de su capital cuando es pública, el agente económico es nacional o de cooperación extranjero, y en las privadas, puede ser nacional o extranjero o mixto.

Así pues, las organizaciones en general e igual las organizaciones escolares en contextos locales, según Marcó (2016) persiguen fines que representan su razón de ser y constituyen una guía para operar, por lo que, los programas y las acciones que emprende deben existir en función de su contribución directa o indirecta a la persecución de su finalidad. Por lo que, Chiavenato (2008) aclara que resulta difícil separar el comportamiento de las personas de las organizaciones, dado que operan por medio de las personas quienes deciden y actúan en su nombre y, al mismo tiempo, definen como llamar a las personas y la forma cómo las llamen define la importancia que les dan: recursos humanos, colaboradores, asociados, talento humano, capital humano o capital intelectual. La finalidad de la organización escolar por el servicio que oferta se enmarca en la Ley General de Educación de 1996 con sus reformas de 2021 en su artículo 2, el cual dispone que la Educación Nacional deberá alcanzar los fines que señala la Constitución de la República:

- a) Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social;

- b) Contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana;
- c) Inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes;
- d) Combatir todo espíritu de intolerancia y de odio;
- e) Conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y,
- f) Propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

Por lo que, para lograr los fines antes identificados, es necesario de acuerdo con Chiavenato (2008), que en su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeñe cuatro funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar, las cuales Marcó (2016) las define así:

- **Planeación:** inicio del ciclo de la administración, porque establece los elementos y criterios generales sobre los que se asientan los demás y atraviesa todos los niveles de la organización. En esta función se establecen los objetivos y los lineamientos generales de las acciones que deben de realizarse para conseguirlo. Los planes pueden establecerse sobre los métodos de trabajo, en una sucesión de actividades en el tiempo y referirse a comportamientos esperados o con relación a la asignación de fondos.
- **Organización:** define la manera en la que se dividirá el trabajo, cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como el establecimiento de líneas de

autoridad y responsabilidad, asociación de personas y recursos a puestos específicos.

Los niveles en esta función:

- (a) **Operativo:** análisis y la descripción de puestos. Consiste en determinar el conjunto de tareas para cada puesto de trabajo específico
 - (b) **Medio:** comprende el agrupamiento de los puestos de trabajo según criterio por cargo, por productos, por cliente, por zona geográfica, entre otros;
 - (c) **Directivo:** se organiza en relación con las características de su estructura.
- **Dirección:** conducción de la entidad hacia la persecución de los objetivos establecidos e implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos. Quien dirige es responsable de los resultados alcanzados por las personas que están a su cargo. Por ello, debe de procurar la generación de condiciones posibles para que el personal a su cargo realice las tareas asignadas y obtenga los resultados esperados.
 - **Control:** verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y contrastarlos con lo planificado. Identificar los desvíos existentes y rectificar el curso de la acción organizacional.

En coherencia con lo anterior, la Ley General de Educación de 1996 con sus reformas de 2021, en el Art. 66 establece que la administración educativa tiene los objetivos siguientes:

- a) Planificar, organizar y controlar los recursos y acciones destinados a apoyar, los servicios educativos y culturales;

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

2.2 La empresa y la organización educativa

Marcó (2016) reflexiona que “es interesante poner en contraste en el caso de una empresa las finalidades económicas que persiguen como fin último y las finalidades basadas en los criterios organizacionales” (p.27). El fin último de una empresa, en el marco del sistema capitalista, es la maximización de beneficios.

Una organización sea cual sea su naturaleza y su propósito, como acota Serafín Antúnez (2008):

Articula y ordena sus actuaciones dentro de un marco que se configura mediante la interacción de los 6 elementos básicos que la constituyen. Y los centros escolares no son una excepción: la concurrencia dinámica entre objetivos, recursos, estructura, tecnología, cultura y entorno, determinan el escenario de las prácticas pedagógicas de la institución y el rumbo que habrá que tomar. (p. 15)

Una empresa busca de alguna manera percibir los beneficios económicos que la misma invierte en todos sus recursos, por lo que, su mayor inversión es en el recurso humano, como

recalca Chiavenato (2009), las personas son la principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz, y se han vuelto el elemento básico para el éxito de las organizaciones. Y una organización educativa, busca potenciar las habilidades y conocimientos de todas las personas involucradas en ella, tanto personal administrativo, como docentes y estudiantes, para que en conjunto logren brindar a la sociedad, personas capaces de aportar al desarrollo de esta.

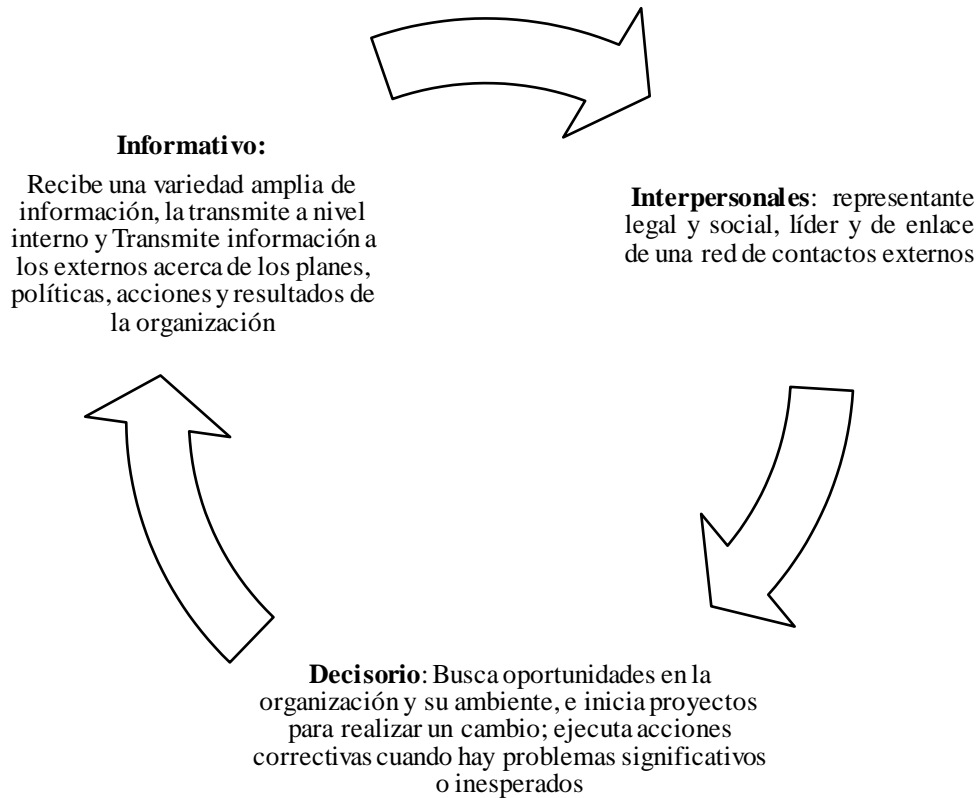
En ambos casos, para que el éxito se logre, es necesario tener la imagen de un líder, generalmente conocido como “gerente” o “director”, el cual se encargara de coordinar el liderazgo presente en toda la organización. En una empresa comercial, el gerente es el responsable de velar por el correcto y eficiente funcionamiento de la institución en la que labora, por lo cual, es el responsable directo de cumplir con la planeación, organización, dirección y control. Por lo que, es fácil ubicar a nivel empresarial que la asignación de ese tipo de puestos es asignada a personas con la formación acreditada con atestados y al menos con algún tipo de experiencia en el manejo o dirección de personal bajo su cargo.

Mientras que, en las instituciones educativas, la persona que cumple con las funciones de gerencia es un docente con al menos cinco años de experiencia quien ganó la plaza para dicho cargo, situación que automáticamente le confiere el liderazgo de manejar el talento humano y la administración. Los centros educativos actuales requieren que sus administradores sean personas capaces de promover el cambio, de resolver los conflictos que se les presenten, sin importar su índole, y tener la experiencia y conocimiento para desarrollar el cargo. Es por esto, que es necesario que los directivos posean capacidades y conocimientos específicos para el rol que desempeñan, pues son quienes asumen la dirección del todo el quehacer en el contexto local

educativo y, con ello, los roles de la administración identificados por Mintzberg (citado en Robbins y Judge, 2009):

Figura 2

Roles gerenciales según Mintzberg



Nota: Adaptado de Robbins y Judge (2009, p.7).

2.3. Capacidades gerenciales y competencias

Debido a la importancia de ejercer los roles gerenciales, viene aparejada la necesidad de contar con las capacidades, las cuales según, “son condiciones cognitivas, afectivas y psicomotrices fundamentales para aprender y denotan la dedicación a una tarea. Son el desarrollo de las aptitudes” (Fernández, 2008, p.138). Por lo tanto, las capacidades gerenciales son el conjunto de habilidades y conocimientos que una persona posee para desarrollar las funciones de administración y liderazgo dentro de una organización.

Estas capacidades están basadas en ciertas acciones que se realizan dentro de las instituciones u organizaciones, como toma de decisiones, resolución de conflictos, generar oportunidades de crecimiento y proveer un ambiente armónico y positivo para el personal. Además, una persona con ciertas capacidades gerenciales debe tener dotes de líder, pues debe influir positivamente en las personas. También, al hablar de que una persona posee capacidades gerenciales, se refiere a que esta persona posee habilidades para comunicar de manera efectiva, sabe motivar a las personas, sabe trabajar en equipo y lo fomenta entre el recurso humano a su cargo, y tiene habilidades de negociación. En ese sentido, Robbins y Judge (2009, p. 6) reconocen que “los gerentes hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros a fin de alcanzar ciertas metas”.

Para realizar lo anterior, una persona en la dirección de un centro educativo requerirá de cierto tipo de competencias, las cuales según Tobón (2008) son “Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas” (p.5). Para Tobón (2008), este saber es integrado por lo siguiente:

Saber ser: automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros.

Saber conocer: observar, explicar, comprender y analizar.

Saber hacer: desempeño basado en procedimientos y estrategias, teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano. (p. 49)

En consecuencia, Cena (2003 citado en Tobón, 2008) define las competencias específicas de un administrador educativo:

- a) **Diseño del Proyecto Educativo Institucional:** formular el proyecto educativo con base en la filosofía institucional, la política educativa estatal, la normatividad vigente y las necesidades del entorno. Los elementos de competencia:
 - Definir el componente teleológico del proyecto educativo con base en los resultados del diagnóstico.
 - Trazar la estrategia institucional en coherencia con las prioridades establecidas en el proyecto educativo.
 - Orientar la formulación de parámetros e indicadores para la evaluación del proyecto educativo, con base en la filosofía institucional.
- b) **Liderazgo del Proyecto Educativo Institucional:** liderar el proyecto educativo con base en los indicadores de gestión establecidos, las competencias asignadas y la normatividad vigente. Los elementos de competencia:
 - Dirigir los procesos educativos con base en indicadores de gestión.

- Establecer alianzas con diferentes estamentos de acuerdo con la estrategia institucional.
- c) **Gestión de recursos:** gestionar la consecución de recursos con base en requerimientos del proyecto educativo. Los elementos de competencia:
- Organizar proyectos de inversión según la política institucional y la normatividad vigente.
 - Diseñar la participación en proceso de licitación de acuerdo con la política de la institución y la normatividad vigente.
 - Gestionar contratos de acuerdo con la política de la institución y la normatividad vigente.
- d) **Administración del presupuesto:** administrar el presupuesto de acuerdo con la política de la institución y la normatividad vigente. Los elementos de competencia:
- Elaborar los planes presupuestales conforme a la normatividad vigente.
 - Controlar la ejecución presupuestal de acuerdo con criterios legales vigentes y la política institucional.
- e) **Dirección del proceso de certificación:** direccionar el proceso de certificación o acreditación de la calidad del servicio educativo, con base a los lineamientos establecidos y los objetivos de la institución. Los elementos de competencia:
- Coordinar el sistema de aseguramiento de la calidad del servicio educativo con base en la filosofía y los lineamientos adoptados por la institución.
 - Asegurar la documentación de los procesos por certificar o acreditar según parámetros acogidos por la institución.

- Evaluar el sistema de aseguramiento de la Calidad del Servicio Educativo con base en los criterios establecidos.
- f) **Evaluación del Proyecto Educativo Institucional:** evaluar el proyecto educativo con base en los indicadores de gestión establecidos, las competencias asignadas y la normatividad vigente. Los elementos de competencia:
- Valorar el desempeño del talento humano a su cargo de conformidad con los indicadores propuestos y la normatividad vigente.
 - Evaluar el avance del proyecto educativo con base en los indicadores establecidos y la política institucional.
 - Evaluar el impacto del proyecto educativo, con base en indicadores establecidos y la política institucional.
 - Rendir cuentas de acuerdo con la normatividad vigente y los indicadores de gestión establecidos.
 - Trazar planes de mejoramiento a partir de los resultados de la evaluación institucional.
- g) **Organización de perfiles:** definir perfiles con base en requerimientos de planes y proyectos educativos, y en la estrategia institucional. Los elementos de competencia:
- Determinar instancias y procesos con base en requerimientos de proyectos establecidos y en la estrategia institucional.
 - Gestionar redes de interacción permanente entre agentes de la comunidad con base en los planes de mejoramiento educativo.

h) **Gestión del talento humano:** gestionar el talento del personal a su cargo, de acuerdo con la normatividad vigente, las competencias asignadas y los indicadores de gestión. Los elementos de competencia:

- Organizar y seleccionar la contratación del personal de acuerdo con los perfiles de competencias establecidos y la normatividad vigente.
- Crear condiciones que favorezcan el clima organizacional con base en requerimientos de los proyectos establecidos.
- Liderar el desarrollo de la competitividad del talento humano de acuerdo con los indicadores establecidos.

i) **Marketing:** ofrecer los servicios y productos según requerimientos de usuarios y organizaciones. Los elementos de competencia:

- Definir los nichos de mercado, con base en las características y necesidades de los usuarios
- Formular estrategias de promoción y oferta de los servicios educativos en función de la población objetivo. (p. 73 a 75)

Las competencias específicas del director relacionada con el seguimiento y cumplimiento de la normativa y con los objetivos de la institución, están contenidas en la Ley General de Educación de 1996 con su reforma a 2021 en el Art. 58 especifica que “los Directores de los centros educativos y los responsables de programas y proyectos educativos están obligados a proporcionar la información educativa, relativa a su institución, que les sea solicitada por la instancia autorizada del Ministerio de Educación”. Así como, la existencia de mecanismos que

colaboran con la administración de los centros educativos, en los siguientes artículos de la Ley General de Educación de 1996 con sus reformas de 2021:

Art. 66.- La administración educativa tiene los objetivos siguientes:

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

Art. 67.- La administración interna de las instituciones educativas oficiales se 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.

Las disposiciones normativas descritas muestran la complejidad inmersa en la administración y la gestión del talento humano en los contextos locales educativos del país, dado que el cargo de dirección no solo es de modo directo con docentes, estudiantes, familias y liderazgos comunitarios, sino que, además, la estructura de participación directa de la comunidad educativa en los Consejos Directivos Escolares (CDE) le sitúa como el garante principal de la gestión. Al respecto, la Ley de la Carrera Docente de 1996 con sus reformas a 2020 en el artículo 43, describe que la estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los

Directores, Sub-Directores y el Consejo Directivo Escolar. Por otra parte, en el artículo 49 esta misma Ley dispone que en todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar integrado por:

- 1) El Director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal;
- 2) Dos representantes de los educadores electos, en Consejo de Docente; uno de ellos ejercerá la secretaría;
- 3) Tres representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quienes se elegirán en asamblea general de aquéllos por votación secreta; uno de ellos ejercerá la tesorería; y,
- 4) Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del Consejo.

Las atribuciones de dicho Consejo se vinculan con las competencias referidas por Cena (2003, citado en Tobón, 2008). Se cita la Ley de la Carrera Docente de 1996 con sus reformas a 2020, Art. 50.- El Consejo Directivo Escolar, tendrá las siguientes atribuciones:

- 1) Planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento;
- 2) Solicitar al Tribunal Calificador su intervención en aquellos casos en que, de acuerdo con la ley sea necesario;

- 3) Iniciar ante la Junta de la Carrera Docente correspondiente los procesos necesarios para la aplicación de sanciones y cumplir con los requerimientos que aquella le haga;
- 4) Hacer uso del sistema de recursos previstos en esta Ley en las diferentes instancias;
- 5) Agotada la vía administrativa prevista en esta Ley, ejercer las acciones correspondientes en la jurisdicción contencioso administrativo;
- 6) Asignar las plazas de acuerdo con los fallos del Tribunal Calificador que le fueren presentados; y,
- 7) Las demás que determina la presente Ley.

Cuando Tobón (2008) se refiere a la competencia específica de la dirección respecto del proceso de certificación, en el sistema educativo nacional es de modo específico a las disposiciones de la Evaluación al Servicio del Aprendizaje (MINED, 2008):

Todos los centros educativos deberán tener un respaldo escrito que justifique los casos de reprobación en cada año lectivo, que contenga: Justificación escrita de la reprobación, asumiendo la responsabilidad de la decisión el director o directora, el docente encargado y el equipo de evaluación. (p. 52)

2.4. Administración educativa

Fayol, considerado por muchos como el verdadero padre de la administración moderna (citado en Molina, 2007), define que: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.” Es decir que, administrar es la función de lograr los objetivos deseados a través del buen manejo de otros y de los recursos que se tienen al alcance.

La administración educativa, por tanto, es la que se ocupa de la buena planificación, organización, coordinación y control de los recursos en un centro educativo. Significa “planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad” (Martínez, 2012, p.11).

La Ley General de Educación de 1996 con sus reformas de 2021 determina los objetivos que la administración educativa posee:

Art. 66.- La administración educativa tiene los objetivos siguientes:

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

Este mismo cuerpo normativo determina quienes son los principales actores para el cumplimiento de estos objetivos, en su artículo 67 establece lo siguiente:

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.

La administración educativa es entonces, la que se encarga también de administrar el currículo, por lo que, es indispensable elevar la calidad de la educación, y esta es la principal razón por la cual elevar la capacidad de gestión de la organización educativa se ha vuelto tan importante.

En coherencia con lo anterior, el director debe garantizar el cumplimiento de las disposiciones de la Constitución de la República en su Art. 55 referido a los fines de la educación nacional:

1. lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social;
2. contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana;
3. inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes;
4. combatir todo espíritu de intolerancia y de odio;
5. conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y
6. propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

2.5. Etapas de la administración en un centro educativo

Chiavenato (2009) explica que “las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir su misión” (p.5). De modo similar, en los contextos locales educativos son las personas implicadas en el proceso de enseñanza aprendizaje quienes concretan el currículo prescrito por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT).

El currículo nacional es establecido por el Ministerio de Educación, y se basa en los fines y objetivos de la educación nacional, además desarrolla las políticas educativas y culturales del Estado, y se expresa en: planes y programas de estudio, metodologías didácticas y recursos de enseñanza-aprendizaje, instrumentos de evaluación y orientación, el accionar general de los educadores y otros agentes educativos y la administración educativa (Ley General de Educación de 1996, Art. 47, p. 10)

Por lo anterior, en la administración de un centro educativo se debe tener presente que para controlar de manera adecuada todas las actividades curriculares y extracurriculares, se requiere manejar los niveles de concreción del currículo, que de acuerdo con MINED (2019) son los siguientes:

Macro curricular: establece los objetivos del sistema educativo que se fundamentan en los fines de la educación.

Meso curricular: Establece los objetivos de cada nivel y modalidad educativa que se expresan también a través de los perfiles ideales particulares de cada uno de ellos.

Micro curricular institucional: son los objetivos del proyecto educativo de cada institución e incorporan las características y necesidades de su entorno inmediato.

Micro curricular del aula: son los objetivos de cada unidad didáctica o módulo de aprendizaje; parten de los objetivos institucionales e incorporan las características y necesidades de los sujetos del aprendizaje. (p. 24)

A nivel macro curricular y meso curriculares MINEDUCYT quien establece los objetivos y fines de la educación nacional, así como los perfiles. En tal sentido, la labor de implementación y concreción micro curricular institucional y de aula son de competencia de los

centros educativos mediados por el personal docente⁷. Por tanto, el rol de planificación del proyecto educativo y las planificaciones de aula deben de ser orientadas y coordinadas por la dirección del centro con los docentes, así como las acciones de control y seguimiento al desempeño del personal bajo su cargo en el aula y en el centro escolar, situación que permita y contrastar lo planificado, la calidad educativa ofertada y su relación con el desempeño de la planta docente, en el sentido que Robbins y Judge (2009) hacen énfasis en la administración basada en evidencias (ABE) implica que las decisiones administrativas se toman con base en la mejor evidencia científica disponible, pero la gran mayoría de las decisiones de administración aún se toman “al vuelo”, con poco estudio sistemático o evidencia.

Lo anterior, según las disposiciones de la Ley de la Carrera Docente de 1996 con sus reformas a 2020, artículo 48 (p. 16), especifica que su función es velar por la “integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Docente y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, con respeto a los procedimientos legales establecidos”.

2.4.1 Planeación

La planeación es la base para desempeñar las demás funciones administrativas, pues en ella se establecen los objetivos y metas que quiere cumplir la institución durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, y los pasos a seguir para lograrlo. Es el director (a) o gerente educativo junto al equipo que conforman la planta docente y administrativa de la institución, quien planea

⁷ El personal docente lo forman los directores, subdirectores y profesores de los centros educativos, cuyas funciones los colocan en relación directa con los alumnos, Ley de la Carrera Docente, Art. 4 inciso segundo.

como se llevarán a cabo los pasos que ayudarán a cumplir con los objetivos propuestos, y aquellas acciones que se llevarán a cabo durante alguna contingencia, a partir de los niveles de concreción macro y meso curricular.

Algunas de las regulaciones administrativas que se planifican dentro de las instituciones, junto con el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Proyecto Curricular del Centro (PCC) y la planificación del aula, son:

- Horario de asistencia para docentes y estudiantes.
- Control de asistencia.
- Permisos, licencias, asuetos y vacaciones.
- Inventario de bienes.
- Convocatoria a reuniones de los comités.
- Archivo de la escuela.
- Atención emergente de estudiantes en ausencia del docente.

El Proyecto Curricular de Centro (PCC) Duarte (2020) lo define como:

Un conjunto de actuaciones articuladas entre sí y compartidas por el equipo docente de un centro educativo, mediante las cuales se concretan y se desarrollan las intenciones y prescripciones generales contenidas en los decretos de enseñanza para las distintas etapas educativas, según la normativa vigente en cada país.

En general, el PCC es una herramienta de gestión y de planificación que orienta la misión del centro educativo, la visión de futuro y los valores. Busca fomentar y brindar una educación

inclusiva y de calidad para todo el alumnado, sin importar su condición, y responda a garantizar el derecho a la educación y la protección en el entorno escolar. Es el componente del Proyecto Estudiantil Institucional más importante, pues es la oportunidad que tienen los docentes para tomar decisiones que contextualicen el currículo en función de las necesidades de los estudiantes.

Por lo tanto, para que el currículo a nivel micro sea puesto en práctica de acuerdo con las necesidades de la comunidad educativa y del contexto educativo, debe responder de manera prioritaria a los siguientes componentes curriculares:

Tabla 3

Componentes curriculares

Los contenidos	Se pueden incluir nuevos contenidos si las necesidades
<i>¿Qué enseñar?</i>	del contexto lo demandan, por ejemplo, en una zona turística, los estudiantes deben saber explicar las costumbres, tradiciones, etc.
La metodología	Si se deciden actividades que promuevan que los estudiantes opinen desde su experiencia y corrijan sus trabajos con apoyo de otros compañeros, se convierte en una práctica adoptada por el centro escolar. Decisiones de esta naturaleza irán modificando otros aspectos del aula, por ejemplo, la manera en cómo organizar los pupitres, el tiempo que se destina para la corrección de ejercicios, etc.
<i>¿Qué enseñar?</i>	

<p>Los recursos didácticos.</p> <p><i>¿Con qué apoyos se enseña y se aprende?</i></p>	<p>Al acordar la planificación de determinadas actividades, se deben prever los recursos que se utilizarán. Por ejemplo, el fomento de la lectura demanda libros de cuentos, periódicos, revistas, entre otros. Si se planifican experimentos, deben proveerse los recursos necesarios para su realización.</p>
<p>La evaluación y promoción.</p> <p><i>¿Qué criterios definen la reprobación o promoción de los estudiantes?</i></p>	<p>El equipo de docentes debe acordar el papel de la evaluación formativa en el proceso, que instrumentos y técnicas de evaluación se aplicaran (lista de cotejo, observación, etc.), en qué momento del año se hará la evaluación diagnóstica, con qué criterio se decidirá que un estudiante repruebe, entre otros.</p>

Tabla 2 Componentes curriculares

Nota: MINED. (2008 a). Currículo al servicio del aprendizaje, pagina 39. El Salvador: Ministerio de Educación.

El papel del docente en la institución es fundamental, ya que es el encargado de planificar el modo en el cual se concretará el Currículo Nacional a través de los planes y programas de estudio⁸, cuya expresión micro curricular o planificación de aula debe ser evaluada.

Cuando un docente llega por primera vez a un centro educativo e inicia su planificación didáctica, debe según el MINED (2008 b, p.42), “retomar además de los programas de estudio,

⁸ El currículo nacional es establecido por el Ministerio de Educación, (...) y se expresa en: planes y programas de estudio, metodologías didácticas y recursos de enseñanza-aprendizaje, instrumentos de evaluación y orientación, el accionar general de los educadores y otros agentes y la administración educativos. Ley General de Educación, Art. 47 inciso primero.

los acuerdos que unifican los esfuerzos de todos los docentes (la metodología, evaluación, entre otros), y responder a las necesidades de dicho contexto.”

Esta planificación se realiza de acuerdo con el grado y materia que a cada docente le fue asignada por el director (a) al momento de organizar la planta docente. Por tanto, de realizar esta acción de planificación y control logrará:

- Evitar la improvisación y la rutina.
- Coordinar la participación y la implicación de todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente docentes y estudiantes.
- Racionalizar el uso del tiempo.
- Clarificar los objetivos que la institución se plantea y los medios que posee para lograrlos.
- Generar motivación e incentivo en el desempeño de los estudiantes.

Todo lo anterior conlleva a ofrecer a los estudiantes la adquisición de determinados hábitos, desarrollar y fortalecer sus competencias, mejorar rendimiento académico, entre otros.

Por eso la importancia de colocar a los docentes en el nivel y la especialidad para la que fue formado, pues debe coordinar de manera correcta y eficiente las actividades que desarrollara dentro del aula, para que los estudiantes adquieran los conocimientos y desarrollen las competencias necesarias según su nivel y sin importar las condiciones a las que este expuesto, ya que el docente es el encargado de adecuar los contenidos según la realidad de sus estudiantes y el contexto del centro escolar. “Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de

problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito” (Chiavenato, 2009, p. 11). A partir de dicha premisa, es fundamental que la dirección de talento humano sea ejecutada por personal con formación previa en la administración de este tipo de situaciones que inciden en el clima escolar y en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Con la pandemia COVID-19, la planificación y la medicación del aprendizaje ha evolucionado a la virtualidad y de tareas para hacer en casa mediante guías, por lo que, MINEDUCYT (2020) emitió un documento con “Orientaciones Pedagógicas y de Gestión para la Continuidad Educativa de Estudiantes en Todos los Niveles y Modalidades Educativas” en el cual:

Se brindan orientaciones a los docentes para que prepararan (entre el jueves 12 y viernes 13 de marzo de 2020) las actividades que trabajarán los estudiantes en sus casas, de acuerdo con el avance de la planificación didáctica. Estas orientaciones deberán entregarse escalonadamente a las familias o responsables entre el lunes 16 y martes 17 de marzo (p. 1).

Y a la vez, solicita “activar la red de comunicación (estudiantes, padres, madres, responsables de familia, docentes y personal administrativo), haciendo uso de los recursos disponibles como redes sociales, teléfono o internet para informarlos y evitar dar orientaciones de manera presencial” (MINED, 2020, p. 4). La planificación, elemento esencial en el desarrollo de las organizaciones y de la educación, en este caso.

2.4.2 Organización

La organización y la gestión del talento humano en los contextos locales educativos es fundamental, ya Chiavenato (2009) hace mención que “el panorama del futuro de cualquier

organización está relacionado con el talento, las competencias y el capital intelectual y con la administración de recursos humanos al frente” (p.11), aspecto fundamental ligado con la persona que lidera un rol de acuerdo con su puesto y las competencias requeridas para desempeñarlo.

En la realidad de los contextos locales educativos, no es quien lidera y administra la escuela, la persona que recluta y selecciona al personal que laborará en la institución, sino, que solo es responsable de la organización del talento y la administración de este. Por tanto, el director o gerente educativo, es quien vela porque los docentes impartan la materia de la especialidad para la cual se prepararon y obtengan el cargo del grado para el cual se formaron.

Al organizar de manera correcta y efectiva el talento dentro de una institución educativa, se está garantizando en primera instancia, una buena calidad de educación, pues las materias serán impartidas por profesionales con conocimiento y experiencia en ellas.

2.4.3 Dirección

Robbins y Judge (2009) definen dirigir como la función que incluye motivar a los empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

El director (a) o gerente educativo es el encargado de tomar las decisiones y tiene la responsabilidad de mantener una buena comunicación con su personal docente quienes se encuentran en relación directa con sus estudiantes y las familias. Por lo que de primera línea de atención educativa a estudiantes y debe mediar una comunicación fluida. Asimismo, gestionar los problemas que se presenten e inspirar a las personas de manera positiva para lograr los fines educativos de la institución que dirige.

Desempeñar la dirección por su nivel jerárquico se manifiesta en las acciones y el modo de ejercer el poder que el cargo le proporciona, y con ello, la influencia positiva que se espera ejerza en todos los integrantes de la comunidad educativa. En ese sentido, la consulta y los acuerdos consensuados son fundamentales para garantizar una convivencia armónica, la construcción de identidad e integración relacionados con la búsqueda de la calidad educativa a ofertar y cumplimiento de los fines de la educación nacional. Lo anterior, requiere de la delegación de actividades, tareas y asignación del quehacer de aula desde las competencias propias y de las funciones en el marco del cumplimiento de los fines de la educación nacional según la Ley General de Educación de 1996 con sus reformas de 2021 en su artículo 2, y sus obligaciones establecidas en la Ley de la Carrera Docente de 1996, Art. 31:

- (1) Desempeñar el cargo con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugar establecidos por el Ministerio de Educación; (2) Asistir puntualmente al desempeño de sus labores; (3) Obedecer las instrucciones que reciba de sus superiores en lo relativo al desempeño de sus labores; (4) Observar buena conducta en los centros educativos, lugares de trabajo y fuera de éstos; (5) guardar consideración y respeto a la integridad física y moral de sus superiores, alumnos, alumnas o demás miembros de su comunidad educativa (209) (5-A) Denunciar cualquier hecho de violencia sexual que sufran los alumnos o demás miembros de su comunidad educativa (20); (6) Conservar en buen estado los materiales didácticos y demás implementos o bienes que se le entregaren o encomendaren para el servicio de la docencia o por motivo de

9 El número 20 entre paréntesis indica que ese es un inciso incluido en el artículo según D. L. N° 604, 18 de abril de 2008; D. O. N° 95, T. 379, 23 de mayo de 2008.

su cargo. En ningún caso responderá del deterioro causado por el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación; (7) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite cuando por siniestro o riesgo inminente, peligren las instalaciones o las personas que se encuentren dentro del centro educativo en que trabaja el educador; (8) Observar todas las prescripciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; (9) Guardar discreción sobre asuntos sensibles de que tengan conocimiento por razón del cargo que ocupa; (10) Actualizarse profesionalmente según el cargo que desempeñe; y, (11) Las demás que le imponga esta Ley.

2.4.4 Control

La función administrativa de controlar, Robbins y Judge (2009) la definen como: “Monitorear actividades para garantizar que se lleven a cabo según se planeó, y corregir cualquier desviación significativa” (p.7).

El control, entonces, deberá de contar con las herramientas técnicas para medir el desempeño y del marco legal que la respalde, a fin de que cada director y directora pueda administrarlas, valorar el desempeño docente entre lo planeado y lo ejecutado. La Ley de la Carrera Docente en el Art. 25 dispone que el ejercicio de la carrera docente estará sometido a evaluación permanente, a fin de conocer méritos, detectar necesidades de capacitación o recomendar métodos que mejoren su rendimiento en la docencia.

La evaluación del desempeño docente. En este aspecto del proceso debe considerarse la aplicación de la autoevaluación y la reflexión de la su práctica educativa, pues la forma en la que los docentes actúan influye en el desempeño de los estudiantes.

Evaluar el desempeño de los empleados de una organización, en este caso el de los docentes dentro de un centro educativo, es algo primordial y tiene varios propósitos significativos, debido a la influencia directa ejercida en la calidad de los aprendizajes de estudiantes bajo su cargo. No obstante, la Ley de la Carrera Docente, la evaluación docente no se la asigna al director (a) del centro educativo, sino que establece en el artículo 26, lo siguiente:

La evaluación estará a cargo de las unidades técnicas del Ministerio de Educación, a fin de asegurar la formación docente, así como la aplicación de métodos idóneos para su profesionalización.

La evaluación comprenderá especialmente los aspectos siguientes: 1) Preparación profesional; 2) Aplicación al trabajo; y, 3) Aptitud docente.

El resultado de la evaluación se comunicará por escrito al educador.

Como puede observarse en la disposición normativa, son unidades técnicas las encargadas y el resultado se le comunica al educador y no al director del centro educativo, dicha situación genera un vacío en los aspectos de la gestión del talento humano porque se carece de información directa del estado del desempeño, por tanto, para la toma de decisiones basadas en evidencia.

Es de mencionar que Robbins y Judge (2009) apuntan algunos de propósitos que tiene la evaluación del desempeño:

Un propósito es ayudar a la dirección a que tome *decisiones de recursos humanos* en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también *identifican las necesidades de capacitación y desarrollo*. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados

que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de *brindar retroalimentación a los empleados* acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la *base para asignar recompensas*. (p. 595)

Si la evaluación es un medio para ayudar a la dirección, las disposiciones normativas dejan sin autoridad y sin evidencias en el control fundamental en la gestión del talento humano. Al analizar los requisitos de habilidades, destrezas y descripción de las competencias y habilidades gerenciales para poder dirigir una institución educativa, resultaría necesario realizar un análisis del contenido de los programas de formación docente, si estos logran el desarrollo o no de estas habilidades para poder desempeñar en un futuro, si es la intensión del docente, un cargo de dirección de un centro escolar. Así como una reforma de los artículos que dejan fuera el control por parte del director (a) en el aspecto fundamental de la evaluación docente y de los resultados para la toma de decisiones.

2.6. Liderazgo educativo

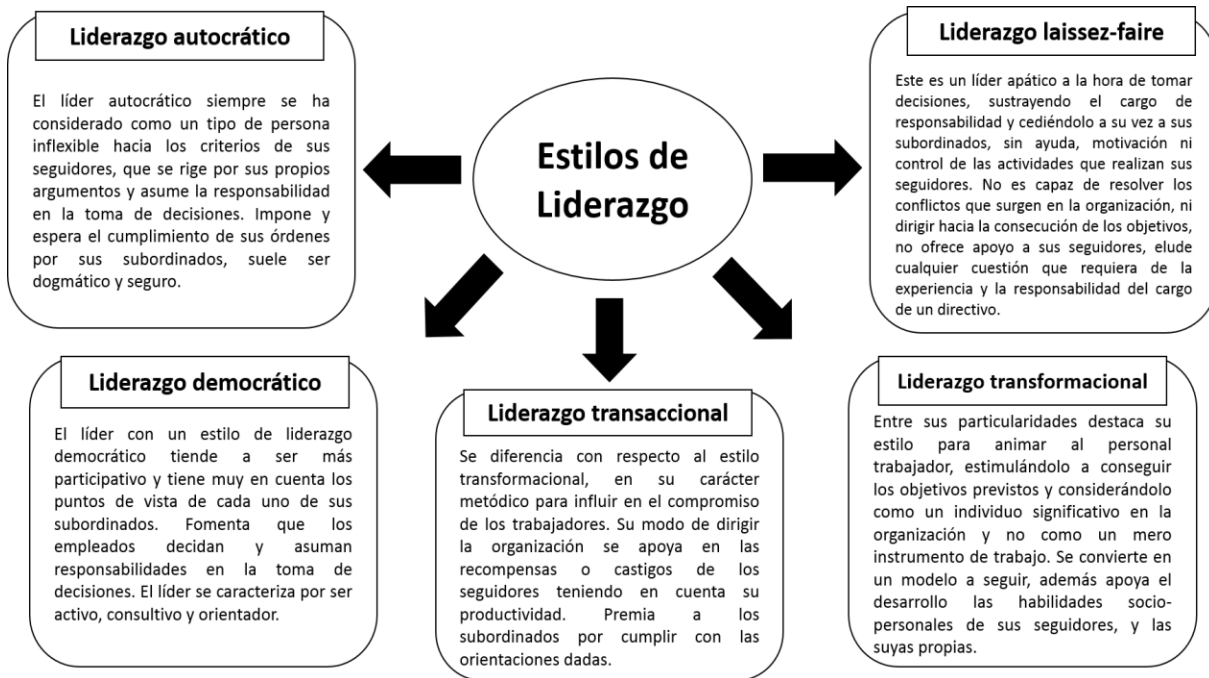
Según el Instituto de Planeamiento de la Educación de Argentina, (s.f.) “el liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p. 9). El liderazgo está relacionado estrechamente con la capacidad de una persona para motivar e influir en otras, logrando con el trabajo en equipo cumplir las metas previamente establecidas.

En tal sentido, el liderazgo es un factor de transformación dentro de las organizaciones, el líder con base en su experiencia adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o

comportamientos de su contexto, por lo que, existen diferentes estilos de liderar, los más comunes son:

Figura 3

Estilos de liderazgo



Nota: Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, #18, p. 3-4.

Dada la importancia del rol de los directores (as) dentro de las organizaciones educativas, estos deben ser unos líderes dentro de los centros escolares, pues deben motivar, influir, potenciar las habilidades y conocimientos de los docentes a su cargo, y deben ser capaces de resolver los conflictos que surgen en su realidad educativa. Por lo cual, el liderazgo en el marco

de los contextos locales educativos, Hernández y Hernández (2014) hacen referencia a las cualidades de la persona que administra o lidera la escuela:

Los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de docente y alumnos y se implican en los procesos instructivos (p. 13).

Lo anterior, tiene vinculación a lo expuesto por Senger (2005) en la Quinta Disciplina quien afirma que las organizaciones inteligentes obedecen a las siguientes disciplinas:

- 1. Pensamiento sistémico:** todos los acontecimientos están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta.
- 2. Dominio personal:** es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros.
- 3. Modelos mentales:** son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas en las que se equilibre la indagación (actitud

inquisitiva) con la persuasión, y la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

4. **Construcción de una visión compartida:** muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporariamente.
5. **Aprendizaje en equipo:** comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

Sobre el ejercicio del poder en la gerencia en contextos educativos. Suárez y Parada (2017) retoman la “visión weberiana, según la cual las personas ejercen poder cuando influyen en el comportamiento de otros, haciendo que éstos hagan lo que en ausencia de tal influencia no harían” (p.32). En contextos locales educativos, ese ejercicio de poder se manifiesta de un modo particular el ejercicio del poder, porque quien ejerce la dirección, generalmente es un docente colega, que ha trabajado en el mismo contexto o viene de otro, pero siguiendo la misma rúbrica.

En ese sentido, ejercer el poder con autoridad en un contexto local educativo, se torna un poco difícil en algunos casos, por ejemplo, cuando media la amistad o la excesiva confianza antes que el interés por el cumplimiento de las funciones y mandatos que, en atención al cargo, el profesorado de aula ha de ejecutar. Cabe destacar que no es la amistad sino la creencia que por haber un lazo afectivo se tendrán privilegios como no marcar la entrada y salida, faltar sin avisar, no entregar la planificación e impunidad ante hechos que amenacen o vulneren el derecho

individual o colectivo de los estudiantes a la educación y al respeto a la integridad personal y sexual.

Otro aspecto para relevar es la edad, cuando un docente de menor edad es director (a) que la mayoría de los que se encuentran en el centro educativo, y se cree que no tiene experiencia. Las situaciones descritas, medran el ejercicio del poder, pero son las habilidades gerenciales las que marcaran la diferencia y la distancia entre el cargo y las facultades de los docentes para lograr los objetivos de la institución.

Uno de los elementos esenciales en el ejercicio del poder es el temperamento de la persona que ejerce el cargo de dirección del centro educativo. Según Cordero (2008 citado en Hernández y Hernández, 2014, p .15), existen cuatro temperamentos del líder:

Figura 4

Temperamentos del líder



Figura 4 Temperamentos del líder

Nota: Hernández Muñoz, U. Y. y Hernández Mejía, C.Á., 2014, p.15.

Es de hacer notar, que un tipo de temperamento y otro no debe afectar el ejercicio de la dirección del centro educativo, para que este no afecte su desempeño o relación con sus colegas, jefes o subalternos.

Capítulo 3. Metodología

3.1 Método o enfoque metodológico

La investigación es mixta con la selección de una muestra cualitativa de dos centros educativos, por lo que, la adopción de las técnicas de recopilación de datos fue cuantitativas con la encuesta aplicada en línea a estudiantes y docentes. Las cualitativas como la entrevista semi estructurada a los directores, y de tipo lúdico de dibujo para estudiantes de parvularia del Centro Escolar Benjamín Bloom. La selección de lo anterior se realizó porque se definieron las unidades de análisis desde criterios que son de interés para lograr los objetivos propuestos, dado que las instituciones pertenecen a municipios distintos y sus autoridades accedieron para que se realizara la aplicación de instrumentos y recopilar información. En ese sentido, a nivel muestral se definió el estudio de tipo no probabilísticas o denominada como muestra dirigida, debido a que supone un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización.

3.2 Participantes

A. La muestra cualitativa de estudiantes fue de un total de 96 de 300 estudiantes de los dos centros educativos, quienes se eligieron desde los criterios matriculados y activos en 2021, en el octavo y noveno grado del C.E. Benjamín Bloom y en el segundo año de bachillerato en el Instituto Nacional de Ciudad Arce. Asimismo, se les aplicó un cuestionario alojado en un formulario de *Google Forms* y contestado en línea.

Tabla 4

Consolidado de matrícula de estudiantes de octavo y noveno grado del C.E. Benjamín Bloom, Municipio de Apopa, San Salvador

Grado/sección	Turno	Cantidad de estudiantes		
		Mujer	Hombre	Total
8 A	Mañana	28	6	34
8 B	Tarde	18	16	34
9 A	Mañana	18	16	34
9 B	Tarde	11	22	33
Total		75	60	135

Tabla 3 Consolidado de matrícula de estudiantes de octavo y noveno grado del C.E. Benjamín Bloom, Municipio de Apopa, San Salvador

Nota: Datos de la matrícula del Centro Escolar Benjamín Bloom, Municipio de Apopa, Departamento de San Salvador.

Tabla 5

Consolidado de matrícula de segundo año de bachillerato general del Instituto Nacional de Ciudad Arce, municipio de Ciudad Arce municipio de Ciudad Arce del departamento de La Libertad.

Grado/sección	Turno	Cantidad de estudiantes		
		Mujer	Hombre	Total
Segundo año general A	Mañana/tarde	27	28	55
Segundo año general B	Mañana/tarde	32	23	55
Segundo año general C	Mañana/tarde	19	36	55
Total		78	87	165

Tabla 4 Consolidado de matrícula de segundo año de bachillerato general del Instituto Nacional de Ciudad Arce, departartad

Nota: Datos de la matrícula del Instituto Nacional de Ciudad Arce, Municipio de Ciudad Arce, Departamento de La Libertad

- B.** Una muestra cualitativa de 7 estudiantes de 58 matriculados en Educación Parvularia, sección 6 años del C.E. Benjamín Bloom a quienes se les administró una hoja de la figura humana, a fin de conocer si el director (a) les visita en el aula, y con ello, medir si el director (a) da seguimiento al desarrollo de sesiones educativas en este nivel.

Tabla 6

Consolidado de matrícula de estudiantes de Educación Parvularia sección 6 años del C.E.

Benjamín Bloom, Municipio de Apopa, San Salvador

Grado/sección	Turno	Cantidad de estudiantes		Total
		Niña	Niño	
Parvularia 6A	Mañana	15	15	30
Parvularia 6B	Mañana	14	14	28
Total		29	29	58

Nota: Datos de la matrícula del Centro Escolar Benjamín Bloom, Municipio de Apopa, Departamento de San Salvador.

C. Docentes del C.E. Benjamín Bloom del Municipio de Apopa y del Instituto Nacional de Ciudad Arce, a quienes se les compartirá un enlace con un cuestionario mediante un formulario de *Google Forms*.

D. Director (a) del C.E. Benjamín Bloom y del Instituto Nacional de Ciudad Arce, municipio de Ciudad Arce, departamento de La Libertad, se realizará una entrevista semi estructurada.

3.3 Técnicas

Cuestionario para la encuesta en línea

Se diseñaron dos cuestionarios, uno dirigido a todos los estudiantes y, otro, a los docentes seleccionados de los C.E. Benjamín Bloom y del Instituto Nacional de Ciudad Arce. Para ambos, instrumentos se optó por una misma estructura y lógica secuencial de las preguntas, lo cual permitió triangular las respuestas de cada informante frente a una misma pregunta, La estructura definida fue siguiente:

- En la primera parte, los aspectos demográficos de los participantes: sexo, edad y grado al que asisten los estudiantes o imparten clases o los coordinan, en el caso de docentes.
- En la segunda parte, datos relacionados a las capacidades gerenciales. En esta sección, las preguntas estarán basadas en el desarrollo e implementación de los 4

puntos importantes de toda buena administración (planificación, organización, dirección y control), además se analizará el liderazgo que presenta el director (a).

- En la tercera parte, preguntas entorno al aprendizaje de los estudiantes, la infraestructura de la institución, la calidad del conocimiento docente, y la satisfacción de la oferta académica que se brinda.

Hoja con la figura humana.

Para el nivel de Educación Parvularia, sección 6 año se diseñó una hoja con la figura humana. Este instrumento midió si el director (a) da seguimiento al desarrollo de sesiones educativas en este nivel. Se dibujará la figura humana que represente al director (a) y se le dará la consigna de que coloquen un corazón para que indique si llega o no al aula.

Entrevista semiestructurada

Se aplicó a directores (as) de ambos centros educativos en estudio. Con este instrumento se busca conocer la labor que realiza el director, mediante la descripción desde su propia experiencia de las capacidades gerenciales en el manejo del talento humano.

El cuestionario de la entrevista se validó (Ver anexos 6 y 7) con una persona que actualmente ejerce el cargo de director, por lo que, se diseñó un instrumento guía con los elementos que estructuran el cuestionario y las escalas de valoración con sus respectivas casillas de observación o de propuestas. Con respecto al método de validación “consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” Cabero y Llorente (2013 citado en Robles Garrote y Rojas 2015).

Análisis de contenido:

Tabla 7

Matriz de análisis de contenido

Nombre de la normativa	Disposición según artículo de la Ley	Presencia de la disposición normativa referida a capacidades gerenciales y manejo de talento humano		Comentarios
		SI	NO	
Ley General de Educación				
Ley de la Carrera Docente				

Tabla 5 Matriz de análisis de contenido

El instrumento de validación consta de 4 secciones, las cuales buscan que las preguntas que conforman la entrevista:

1. Tengan secuencia lógica
2. Tengan sentido de pertenencia (es decir, que la pregunta este en el bloque que le corresponde)
3. Sean claras
4. Estén relacionadas con el objetivo de la investigación.

La validación fue realizada por el director Rafael Alvarado, quien leyó el cuestionario y contestó cada sección del instrumento. Los resultados aportados fueron:

- a) Las preguntas son de fácil lectura y tienen secuencia lógica
- b) Sugirió la modificación de 2 preguntas:

- **2.3** ¿Considera que los docentes logran impartir todos los contenidos de las materias según la planificación que realizan?, por, ¿considera que los docentes logran desarrollar todos los indicadores de logro en las diferentes disciplinas?
- **2.5** ¿Cómo están distribuidos los profesores dentro de la escuela?, por, ¿cómo organiza la planta docente dentro de la institución? Esto, para mejorar su comprensión y obtener una respuesta más concreta.

De esta manera se hicieron los cambios propuestos y se concluye que el cuestionario de la entrevista es apto para ser aplicado a los directores del Centro Escolar Benjamín Bloom e Instituto Nacional de Ciudad Arce.

Con base a la información recopilada se espera procesar en tablas, gráficas y redes conceptuales que permitan dar respuesta a la pregunta ¿Cuál es el estado actual de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en los contextos locales educativos ubicados en el sector oficial?

Lo anterior, genere insumos para comparar los aportes de la literatura especializada, los hallazgos empíricos que permitan formular el perfil del cargo de director en contextos locales educativos, referente fundamental al momento de la publicación de la plaza, el proceso de selección y contratación.

3.4 Operacionalización de las variables

Tabla 8

Variables, dimensiones, indicadores, las técnicas e instrumentos del estudio de campo

Variables del estudio	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Técnica	Instrumento
Capacidades gerenciales	Son el conjunto de habilidades y conocimientos que una persona posee para desarrollar las funciones de administración de la educación y liderazgo dentro de cualquier institución o empresa.	Planificación	Número de docentes que participaron en la construcción del Proyecto Curricular de Centro (PCC) y en la calendarización de las actividades anuales.	Encuesta a docentes. Entrevista al director (a).	Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>). Entrevista semiestructurada.
			Número de docentes que presentan su planificación de grado.	Encuesta a docentes. Entrevista al director (a).	Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>). Entrevista semiestructurada.
			Número de estudiantes que participaron en la formulación del Manual de Convivencia de la institución.	Encuesta a docentes. Encuesta a estudiantes.	Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>).
		Organización	Porcentaje de docentes satisfechos con respecto a la organización de la carga académica Porcentaje de estudiantes satisfechos	Encuesta a docentes.	Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>) Pregunta en escala de Likert.

Variables del estudio	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Técnica	Instrumento
			<p>con la asignación del docente que imparte la asignatura o asignaturas.</p> <p>Porcentaje de docentes que afirman asignación de tareas según el sexo (por ser mujer o ser hombre).</p>	<p>Estudiantes.</p> <p>Encuesta a docentes.</p>	<p>Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>) Pregunta en escala de Likert.</p> <p>Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>).</p>
		Dirección	<p>Número de estudiantes que reconocen la autoridad del director (a).</p> <p>Número de estudiantes que identifican al director (a) como una persona equilibrada emocionalmente.</p> <p>Número de estudiantes que identifican al director (a) como una persona que escucha a ambas partes en un conflicto.</p>	<p>Encuesta a docentes.</p> <p>Encuesta a estudiantes.</p>	<p>Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>).</p>

Variables del estudio	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Técnica	Instrumento
		Control	Número de visitas que realiza en las aulas para conocer el trabajo docente. Porcentaje de docentes que afirman la revisión del registro de asistencia diaria. Número de docentes que recibieron visto bueno u observación a su planificación de grado.	Encuesta a estudiantes y a docentes. Figura humana. Encuesta a docentes. Entrevista a director (a).	Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>). Hoja de la figura humana a estudiantes de Parvularia sección seis años. Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>). Entrevista semiestructurada.
		Liderazgo	Porcentaje de docentes que expresan que el directo (a) fomenta el trabajo en equipo. Porcentaje de docentes que tienen clara la visión y la misión del centro educativo.	Encuesta a docentes. Entrevista a director (a)	Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>) Entrevista semiestructurada.
Contextos educativos	Se hace referencia al adjetivo de lo local, aquello perteneciente o relativo a un lugar, territorio, ciudad, lo municipal, distrital, comunal, determinado por el	Aprendizaje	Nota promedio de PAES del Instituto Nacional de Ciudad Arce, 2019.	Análisis de contenido.	Reporte PAES de MINEDUCYT. Ley de la Carrera Docente.

Variables del estudio	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Técnica	Instrumento
	<p>área circundante con características propias del departamento, municipio o distrito en cuanto cuestiones socio económicas y culturales, entre otras (Otani, 2016, Pág.3). Por lo tanto, un contexto local educativo, es la ubicación geográfica de un centro educativo, incluyendo los factores externos e internos que influyen en el entorno donde se desarrolla.</p>		Promedio de notas de 2019 de los estudiantes del C.E. Benjamín Bloom.	Entrevista a directora del C.E.	Entrevista semiestructurada.
		Infraestructura	Porcentaje de docentes satisfechos con la ubicación del aula en su centro educativo.	Encuesta a docentes.	Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>).
			Porcentaje de docentes satisfechos con el mobiliario asignado para la enseñanza.	Encuesta a docentes.	Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>).
				Encuesta a alumnos de octavo a noveno grado.	Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>).
		Conocimiento	<p>Porcentaje de estudiantes que reconocen que su docente domina la asignatura que imparte.</p> <p>Número de estudiantes que identifican la coherencia entre la asignatura que imparte el docente y la especialidad.</p>	Encuesta a estudiantes.	Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>).

Variables del estudio	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Técnica	Instrumento
		Oferta educativa	Familias que expresan satisfacción con la educación que se le brinda a sus hijos	Encuesta a docentes y estudiantes.	Cuestionario en línea (<i>Google Forms</i>).

3.5 Estrategia de análisis de datos

La recopilación y procesamiento de la información de campo por cada instrumento y técnica aplicada se presenta en tablas y gráficas que permiten visualizar las frecuencias de las respuestas por cada grupo participante en el estudio. A continuación, se detalla la naturaleza de cada instrumento y el modo en el cual se procesaron los datos:

- a) **El cuestionario.** Cada estudiante de la muestra cualitativa lo contestó en línea, por tanto, fue auto administrado por estudiantes y docentes. Dicho instrumento se ubicó en un formulario de la plataforma de *Google Forms* y llenado en línea por cada persona participante. Luego, las respuestas fueron alojadas y procesadas en tiempo real en tablas de Excel y presentadas en gráficas, las cuales se extrajeron y organizaron por centro educativo: el Centro Escolar Benjamín Bloom de Apopa y las del Instituto Nacional de Ciudad Arce, para facilitar el análisis e identificación de hallazgos.
- b) **La entrevista semi estructurada,** se grabó y transcribió, permitiendo categorizar los aportes por cada pregunta.
- c) **Los dibujos.** Se aplicaron a los estudiantes de parvularia, analizaron y tabularon las respuestas en una tabla de frecuencias.

Por lo que, para verificar la validez y consistencia de los hallazgos se aplicó la triangulación de datos, la cual según Benavides y Gómez (2005) implica usar varios métodos para recabar la información, visualizar un problema desde diferentes ángulos y aumentar la validez y consistencia de los hallazgos. En coherencia con lo anterior, Hernández, Fernández y Baptista (2014) que, con ello, se establece la dependencia y la credibilidad de la investigación.

Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados

La recopilación de los datos que fundamentan la tesis “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos”, se realizó mediante un cuestionario que se aplicó con un formulario de *Google Forms* a docentes y estudiantes, el cual se compartió por medio de un enlace en grupos de *WhatsApp*, en visitas realizadas en las 2 instituciones en estudio: Instituto Nacional de Ciudad Arce y el Centro Escolar Benjamín Bloom.

Se administró una entrevista semi estructurada a los directores de las dos instituciones casos de estudio. Además, también se realizó administro una hoja con figura humana a párvulos de 6 años del Centro Escolar Benjamín Bloom para corroborar la supervisión que el director realiza en las aulas, como una de sus funciones de control que son propias de un administrador de la educación.

4.1. Descripción e interpretación de resultados

La descripción e interpretación de los resultados se organiza en cuatro literales:

- A.** De acuerdo con los objetivos definidos en la tesis;
- B.** Descripción de los resultados de la encuesta a estudiantes;
- C.** Resultados de la encuesta docentes; y,
- D.** Resultados de hoja con figura humana.

A continuación, se describen los hallazgos e interpretan los resultados:

A. De acuerdo con los objetivos definidos en la tesis

A.1. Objetivo general: Determinar el estado actual de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos ubicados el Centro Escolar Benjamín Bloom del municipio de Apopa y en el Instituto Nacional de Ciudad Arce, municipio de Ciudad Arce del departamento de La Libertad.

Para conocer el estado actual de las capacidades gerenciales para el manejo del talento humano de las personas que ostentan el cargo de dirección se encuestó un total de 96 estudiantes, 32 del Centro Escolar Benjamín Bloom de los cuales 16 fueron del octavo grado y 16 del noveno grado y 64 del segundo año de bachillerato del Instituto Nacional de Ciudad Arce, quienes reportaron ser 60 hombres y 36 mujeres. Posteriormente, respondieron las preguntas que exploraban la capacidad gerencial del director (a) referidas a planificar y organizar las actividades de la institución, el manejo del talento humano, convivencia escolar, el liderazgo y el manejo de los conflictos relacionales. Asimismo, se aplicó el cuestionario a un total de 25 docentes que fueron encuestados, 9 eran hombres (5 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 4 del Instituto Nacional de Ciudad Arce) y 16 mujeres (6 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 10 del Instituto Nacional de Ciudad Arce).

También, se administró un dibujo a 7 estudiantes que cursaban su educación parvularia en el Centro Escolar Benjamín Bloom.

A.1.1. De la capacidad gerencial para planificar y comunicarlo a la comunidad educativa

La planeación y su publicación a la comunidad educativa es un aspecto que presentó respuestas divididas, tanto por los estudiantes que contestaron el cuestionario del Centro Escolar Benjamín Bloom como del Instituto Nacional de Ciudad Arce (ver tabla 11).

- Centro Escolar Benjamín Bloom, la publicación del calendario de actividades anuales, el 50% afirmó que “SI” lo publican y el otro 50% que “NO”.
- Instituto Nacional de Ciudad Arce, 46.9% dijo que “SI” y el 53.1% contestó que “NO”. En relación con esta tendencia, se observa que la planificación de las actividades y su difusión, las cuales están vinculadas con los aprendizajes, los exámenes de periodo, las reuniones de padres y madres de familia, entrega de libreta de notas, así como las extracurriculares a desarrollarse al menos durante un periodo específico, por ejemplo, trimestralmente.

Los resultados de la encuesta a estudiantes de ambos centros educativos generan indicios de que la capacidad gerencial de planificación es un aspecto débil en los directores (as) de ambas instituciones. Marcó (2016) identifica la planificación como el inicio del ciclo de la administración, porque establece los elementos y criterios generales sobre los que se asientan los demás y atraviesa todos los niveles de la organización. En tal sentido, este tipo de organizadores son elementos que dan a la comunidad educativa certeza de hacia dónde se dirige la institución.

Por lo anterior, se observa que los resultados generan indicios de que la capacidad gerencial relacionada con el rol informativo gerencial de los directores (as) de los centros educativos objeto de estudio es débil. Ese rol según *Mintzberg, adaptado por Robbins y Judge*

(2009) consiste en transmitir a nivel interno y externo la información acerca de los planes política, acciones y resultados de la organización.

A.1.2. De la capacidad gerencial de organizar los perfiles profesionales y gestionar el talento humano

La experiencia personal de los estudiantes encuestados del Centro Escolar Benjamín Bloom muestra que, 20 respondieron que los contenidos estudiados son adecuados para el grado que estudian y 24 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, coincidieron en ese punto e igual, para la respuesta de que los prepara para enfrentar situaciones de la vida real. Solamente, 6 estudiantes del Instituto Nacional marcaron que las explicaciones son confusas, 5 que les toca investigar temas y exponerlos y que al docente le falta planificación en el tema. Por su parte, los estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom no contestaron al respecto (ver tabla 12). La percepción de los estudiantes está relacionada con la distribución de la planta docente de acuerdo con la formación y especialización del profesorado acreditada.

Los resultados muestran una tendencia mayoritaria con respecto a que los contenidos son adecuados y les preparan para la vida, sin embargo, no se puede dejar de lado, el resultado de 16 estudiantes de bachillerato que reportan en sus respuestas prácticas que ubican al director (a) con lo que Cena (2003 citado en Tobón, 2008) define como las competencias específicas de un administrador educativo, entre ellas, la de organización de perfiles con base en requerimientos de planes y proyectos educativos y la gestión del talento humano. En ese sentido, podría indicarse que algunos de los docentes podrían estar evidenciando prácticas relacionadas con dejar temas para que investiguen y expongan, al respecto la cultura instalada es cubrir temas que no se alcanzan a desarrollar con la organización de grupos de trabajo y exponer los contenidos

investigados. Por otra parte, en algunos casos, los directores (as) asignan grados, turnos y materias por “amiguismo” o castigo, dado el comportamiento del docente.

A.1.3. Capacidad gerencial de administrar con las personas

Los reportes de participación en la elaboración del Manual de Convivencia muestran un cumplimiento de la disposición normativa de rigor, establecida en la Ley de la Carrera Docente de 1996 con sus reformas a 2020, Art. 50, numeral 1 que mandata que el Consejo Directivo Escolar, instancia que tiene la atribución de planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento. (ver tabla 14)

Cabe destacar, que los padres, madres o responsables del cuidado fueron los menos mencionados como participantes en la formulación de dicho instrumento de gestión de la convivencia. En este aspecto explorado en el cuestionario, Chiavenato (2009) afirma que se trata de administrar con las personas, ya no como objetos serviles o sujetos pasivos, sino que son sujetos activos que toman decisiones, dotados de visión propia, de inteligencia y emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones.

Con respecto a gerenciar con las personas, los estudiantes reportaron un enfoque sexista aplicado por los directores De los 32 estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom, 19 marcaron la opción que solo a las docentes se les asigna la decoración, la asignación de coreografías de bailes y ser secretaria por ser mujeres e igualmente, 36 estudiantes del Instituto Nacional de Ciudad Arce afirmaron este aspecto. Mientras que, 8 estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom y 10 del Instituto identificaron que a los docentes hombres se les asigna ser maestros de ceremonia, organizan torneos deportivos, dándose la misma tendencia en ambas instituciones (ver tabla 18). Al respeto de este dato, Chiavenato (2008) especifica que en su

trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeñe cuatro funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar. Por tanto, la organización se basa en un enfoque sexista de las actividades.

En ese sentido, se está frente a modelos mentales que según Senger (2005) en la Quinta Disciplina, son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes.

A.2. Objetivo específico: *Identificar las capacidades gerenciales técnicas, humanas y conceptuales y de la administración de la educación requerida en contextos locales del sector oficial de educación que permitan contar con una base conceptual para la elaboración de un perfil del cargo de dirección de centros educativos oficiales.*

- Capacidades gerenciales requeridas en la literatura especializada

Tipo de capacidad	Descripción
Capacidad técnica	Aplica conocimiento o experiencia especializada en el área específica de trabajo. (Marco Ticona, 2018)
Capacidad humana	Permite relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento, empatía y comunicación. Ejemplo, el liderazgo.
Capacidad conceptual	Es de tipo mental y consiste en analizar y diagnosticar situaciones complejas. Elegir soluciones alternativas y seleccionar la mejor. Por ejemplo, la habilidad de resolución de conflictos.

Capacidades en la administración de la educación

Compuesta por cuatro funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar (Chiavenato, 2008).

Para cada función Marcó (2016) las define así:

- **Planeación:** inicio del ciclo de la administración. En esta función se establecen los objetivos y los lineamientos generales de las acciones que deben de realizarse para conseguirlo.
 - **Organización:** define la manera en la que se dividirá el trabajo, cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como el establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, asociación de personas y recursos a puestos específicos.
 - **Dirección:** conducción de la entidad hacia la persecución de los objetivos establecidos e implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos.
 - **Control:** verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y contrastarlos con lo planificado.
-

A.3. Objetivo específico: *Comparar las capacidades gerenciales requeridas en el marco normativo salvadoreño vigente y en la literatura especializada para el manejo del talento y administración de la educación con respecto a las que poseen los docentes que ejercen el cargo de director (a) en el Centro Escolar Benjamín Bloom del municipio de Apopa*

y en el Instituto Nacional de Ciudad Arce, municipio de Ciudad Arce del departamento de La Libertad.

- A nivel normativo se identificaron los siguientes requerimientos para ejercer el cargo de director en un centro educativo oficial

La Ley General de Educación de 1996 con sus reformas de 2021, en el Art. 66, establece los objetivos de la administración educativa:

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

-
- Estado actual de las capacidades de los directores en los contextos locales educativos objeto de estudio

Tipo de habilidad	Centro Escolar Benjamín Bloom	Instituto Nacional de Ciudad Arce
Habilidad técnica	El director (a) de manera empírica ha obtenido los conocimientos que actualmente posee, sobre	El director (a) también de manera empírica ha obtenido los conocimientos que posee, sin embargo, se

Tipo de habilidad	Centro Escolar Benjamín Bloom	Instituto Nacional de Ciudad Arce
	todo los relacionados a la administración de la educación.	esfuerza por asistir a todas las capacitaciones y diplomados que le permitan adquirir más y mejores conocimientos sobre las diferentes áreas educativas.
Habilidad humana	El director (a) es considerado un líder, y lo demuestra con acciones que le permiten tener realce con las relaciones humanas. Por ejemplo, fomenta el trabajo en equipo.	El director (a) es considerado un líder nato, pues se esfuerza por mantener a sus docentes motivados, fortalecer sus capacidades, fomentar el trabajo el equipo. Y estas son acciones que le permiten mantener una mejor relación con ellos y lograr los objetivos propuestos.
Habilidad conceptual	El director (a) se esfuerza por resolver los conflictos escuchando ambas partes involucradas, sin tomar parte por alguna de ellas, y siendo justo en las acciones que realiza para mejorar dicha situación.	El director (a) al existir un conflicto, escucha ambas partes involucradas y toma decisiones justas. No obstante, los resultados de la encuesta en línea reportan que el actor presente en los conflictos es el docente: conflictos entre docentes y el director, entre docentes y estudiantes. La imparcialidad del director es un aspecto a mejorar, según los docentes que contestaron el cuestionario.
Habilidades en la administración de la educación	Los conocimientos que posee sobre administración de la educación, los ha obtenido de manera empírica, sin embargo, se	Los conocimientos que posee han sido adquiridos de manera empírica y con formación dada por el MINEDUCYT, sin

Tipo de habilidad	Centro Escolar Benjamín Bloom	Instituto Nacional de Ciudad Arce
	desenvuelve de buena manera en sus labores, aunque posee oportunidades de mejora en algunos aspectos, por ejemplo: en el control y la planificación. No todos los docentes conocen la misión y la visión del centro educativo (ver tabla 65).	embargo y aunque se desenvuelve de excelente manera, aún hay oportunidades de mejora como, por ejemplo: el control. No todos los docentes conocen la misión y la visión del centro educativo (ver tabla 65) .

Aunque en la Ley de la Carrera Docente no se define como requisito que un director (a) posea formación previa comprobable en administración de la educación, así como las capacidades gerenciales que se deben poseer para el manejo del talento humano, lograr un buen manejo y administración de todos los recursos dentro de los mismos, los directores de manera empírica han adquirido con el pasar de los años y la experiencia que le brindan las diferentes situaciones que se presentan en los contextos locales educativos, capacidades gerenciales significativas.

La investigación de campo reporta una coherencia con relación al aporte conceptual de Brenes (citado en Corella 2019), dado que este autor expone que un gerente debe de poseer capacidades casi obligatorias y las divide en dos: (1) capacidad intelectual integrada por intuición y el juicio, conocimiento del entorno local e internacional y lo analiza, así como el conocimiento de sí mismo, habilidades en el área financiera; (2) capacidad emocional que incluye comprender las reglas y la cultura de la organización y su entorno, comunicarse adecuadamente y desarrollar la compasión, servicio y el bienestar dentro y fuera. Tanto el director de cada centro educativo objeto estudio, los docentes y estudiantes de la muestra cualitativa, coincidieron que las capacidades gerenciales deben estar relacionadas con la administración de todos los recursos de la institución (ver tabla 65), a la habilidad emocional

requerida para la resolución de conflictos propios de la convivencia diaria en el contexto local educativo (ver tablas 21, 22, 23 de los estudiantes, y tablas 56, 57 y 58 de los docentes), el juicio necesario para organizar al talento humano de su centro educativo (ver tablas de la 34 a la 37 de estudiantes, y tablas de la 48 a la 51 de los docentes), el trabajo en equipo (ver tablas 26 y 27 de los estudiantes, y tablas 63 y 64 de los docentes), entre otras.

Por tanto, capacidades que deben ser fortalecidas, son las técnicas y conceptuales, relacionadas ambas con la administración de la educación. Pues en ambas instituciones existen oportunidades de mejora para los directores.

B. Descripción de los resultados de la encuesta a estudiantes

La recopilación de datos de campo con estudiantes, se realizó una encuesta virtual diseñada en un formulario de *Google Forms*, del cual se obtuvo un enlace que se compartió en *WhatsApp a los orientadores de grado*. Los estudiantes de segundo año de bachillerato general del Instituto Nacional de Ciudad Arce contestaron el cuestionario el 01 de octubre de 2021 y del noveno grado y octavo grado del Centro Escolar Benjamín Bloom el 04 de octubre de 2021.

1. Aspectos demográficos

1.1 Institución

Tabla 8

Institución a la que pertenecen los estudiantes

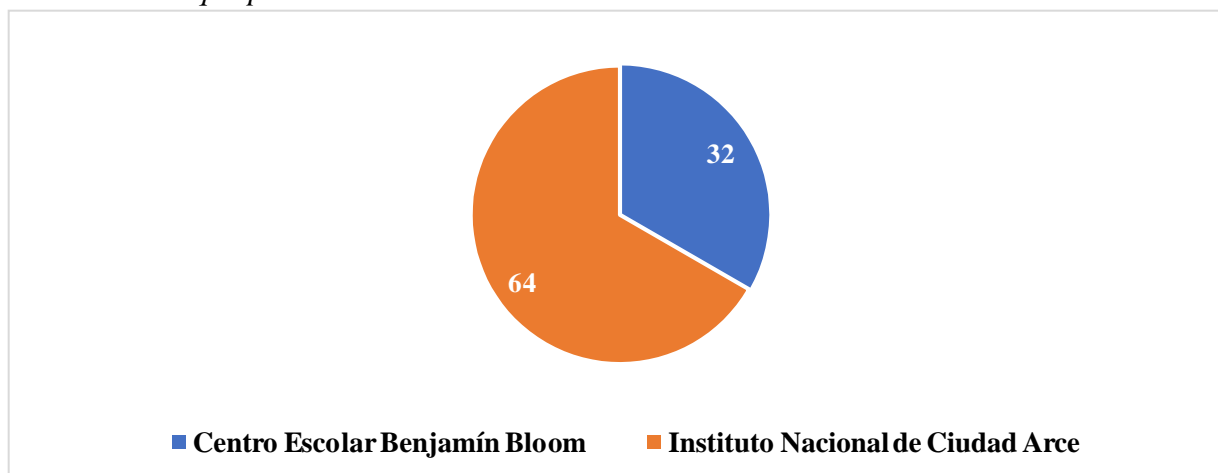
Centro Escolar	Estudiantes
Centro Escolar Benjamín Bloom	32
Instituto Nacional de Ciudad Arce	64
Total	96

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Un total de 96 estudiantes contestó el cuestionario en línea, 32 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 64 del segundo año de bachillerato del Instituto Nacional de Ciudad Arce.

Figura 5

Institución a la que pertenecen los estudiantes



Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

1.2. Sexo de los estudiantes encuestados

Tabla 9

Cantidad de estudiantes por sexo

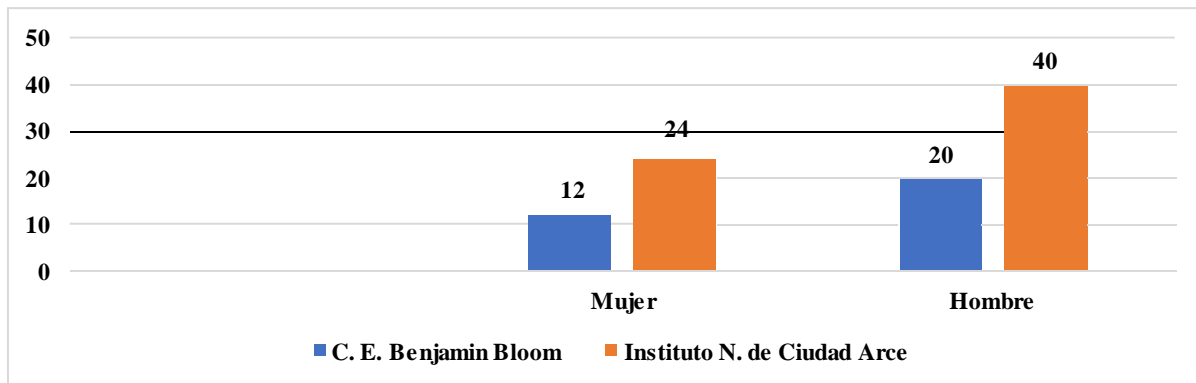
Centro Escolar	Sexo		Total
	Mujer	Hombre	
C. E. Benjamín Bloom	12	20	32
Instituto N. de Ciudad Arce	24	40	64
Total	36	60	96

Tabla 6 Cantidad de estudiantes por sexo

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 6

Cantidad de estudiantes por sexo



Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De un total de 96 estudiantes que fueron encuestados, 60 eran hombres y 36 mujeres. De los cuales, 20 hombres fueron del Centro Escolar Benjamín Bloom y 40 del Instituto Nacional de

Ciudad Arce. Mientras que, de las mujeres, fueron 12 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 24 del Instituto Nacional de Ciudad Arce.

1.3. Grado que estudia

Tabla 10

Cantidad de estudiantes por grado

Centro Escolar	Segundo año de bachillerato	Grado		Total
		Noveno grado	Octavo grado	
C. E. Benjamín Bloom		16	16	32
Instituto N. de Ciudad Arce	64			64
Total	64	16	16	96

Tablade estudiantes por grado

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De un total de 96 estudiantes encuestados, 64 eran de segundo año de bachillerato general, 16 de noveno grado y 16 de octavo grado, quienes respondieron las preguntas que exploraban la capacidad gerencial del director (a) referidas a planificar y organizar las actividades de la institución, el manejo del talento humano, convivencia escolar, el liderazgo y el manejo de los conflictos relacionales.

2.1 Aspecto de la convivencia escolar explorada para conocer el liderazgo y manejo de conflictos

2.1.1 En tu centro educativo ¿Hay alguna cartelera en la que se publique un calendario de las actividades anuales?

Tabla 11

Publicación del calendario de actividades anuales

Centro Escolar	Respuesta				Total
	Si	%	No	%	
C. E. Benjamín Bloom	16	50%	16	50%	32
Instituto N. de Ciudad Arce	30	46.9%	34	53.1%	64
Total	46		50		96

Tabla 7 Publicación del calendario de actividades anuales

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Los estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom reportaron respuesta dividida con respecto a la publicación del calendario de actividades anuales, 50% afirmó que “SI” lo publican y el otro 50% que “NO”. De forma similar fue el comportamiento dividido de las respuestas de los estudiantes del Instituto Nacional de Ciudad Arce, 46.9% dijo que “SI” y el 53.1% contestó que “NO”. En relación con esta tendencia, se observa que la planificación de las actividades y su difusión, las cuales están vinculadas con los aprendizajes, los exámenes de periodo, las reuniones de padres y madres de familia, entrega de libreta de notas, así como las extracurriculares a desarrollarse al menos durante un periodo específico, por ejemplo, trimestralmente.

Con respecto a la planificación Marcó (2016) la identifica como el inicio del ciclo de la administración, porque establece los elementos y criterios generales sobre los que se asientan los

demás y atraviesa todos los niveles de la organización. En tal sentido, este tipo de organizadores son elementos que dan a la comunidad educativa certeza de hacia dónde se dirige la institución.

2.1.2 Desde tu experiencia personal ¿Qué observas sobre los contenidos que les imparten en tu institución? Elige **dos opciones que más muestran** tu experiencia personal.

Tabla 12

Observación sobre contenidos que se imparten

Centro escolar	Respuestas						Total
	Son para el grado que estudias	Te preparan para situaciones de la vida real	No los entiende porque las explicaciones son confusas	Te toca investigar previamente los temas y exponerlos	Falta planificación del tema	Otra	
C. E. Benjamín Bloom	20	10	0	2	0	0	32
I.N. de Ciudad Arce	24	23	6	5	5	1	64
Total	44	33	6	7	5	1	96

Tabla 8 Observación sobre contenidos

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

La experiencia personal de los estudiantes encuestados del Centro Escolar Benjamín Bloom muestra que, 20 respondieron que son adecuados para el grado que estudian y 24 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, coincidieron en la respuesta de que los preparan para situaciones de la vida real. Del Instituto Nacional, 6 estudiantes marcaron que las explicaciones son confusas, 5 que les toca investigar temas y exponerlos y que al docente le falta planificación

en el tema. Por su parte, los estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom no contestaron al respecto. La percepción de los estudiantes está relacionada con la distribución de la planta docente de acuerdo con el desarrollo de los contenidos. Según la respuesta de 16 estudiantes del segundo año del Instituto, no los entienden porque las explicaciones son confusas, tienen que investigar los temas y exponerlos, asimismo, falta planificación del tema.

Los resultados muestran una tendencia mayoritaria sobre la percepción de que los contenidos son adecuados y les preparan para la vida, sin embargo, no se puede dejar de lado, el resultado de 16 estudiantes de bachillerato que reportan en sus respuestas prácticas que ubican al director (a) con lo que Cena (2003 citado en Tobón, 2008) define como las competencias específicas de un administrador educativo, entre ellas, la de organización de perfiles con base en requerimientos de planes y proyectos educativos y la gestión del talento humano. En ese sentido, podría indicarse que algunos de los docentes podrían estar evidenciando prácticas de dejar temas para que investiguen y expongan, al respecto la casuística en las escuelas ha sido para cubrir temas los cuales no se alcanzan a desarrollar y se organizan grupos de estudiantes y expongan los contenidos, por tanto, el perfil designado por el director es un elemento de análisis.

2.1.2. En tu centro educativo ¿Tienen un Manual de Convivencia Escolar?

Tabla 13

Existencia de Manual de Convivencia

Centro Escolar	Respuestas		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	24	8	32
Instituto N. de Ciudad Arce	50	14	64
Total	74	22	96

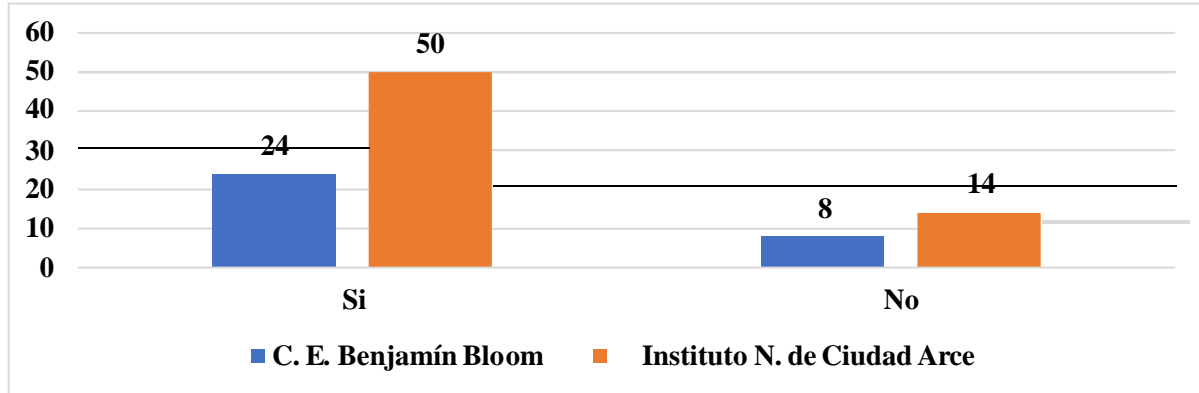
Tabla 9 Existencia de Manuel de Convivencia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De los 32 estudiantes encuestados del Centro Escolar Benjamín Bloom, 24 afirmaron que su institución cuenta con el Manual de Convivencia, mientras que 8 dijo que “NO”. Por su parte los estudiantes del Instituto Nacional de Ciudad Arce, 50 dijeron que “SI” tenían Manual de Convivencia y 14 que “NO”. Este tipo de instrumentos de gestión constituye una herramienta para delimitar los términos en los cuales, la comunidad educativa se relacionará y cómo se manejarán los conflictos propios de la convivencia.

Figura 7

Existencia de Manuel de Convivencia



Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

2.1.3. ¿Sabes quiénes de los siguientes actores de la comunidad educativa participaron en la elaboración del Manual de Convivencia Institucional?

Tabla 14

Actores en la elaboración del Manual de Convivencia

Centro Escolar	Opciones seleccionadas					Total
	Consejo Directivo Escolar	Docentes	Estudiantes de todos los grados	Padres, madres o responsables del cuidado de los estudiantes	Otro	
C. E. Benjamín Bloom	11	9	10	2	0	32
Instituto N. de Ciudad Arce	20	20	16	6	2	64
Total	31	29	26	8	2	96

Tabla 10 Actores en la elaboración del Manual de Convivencia

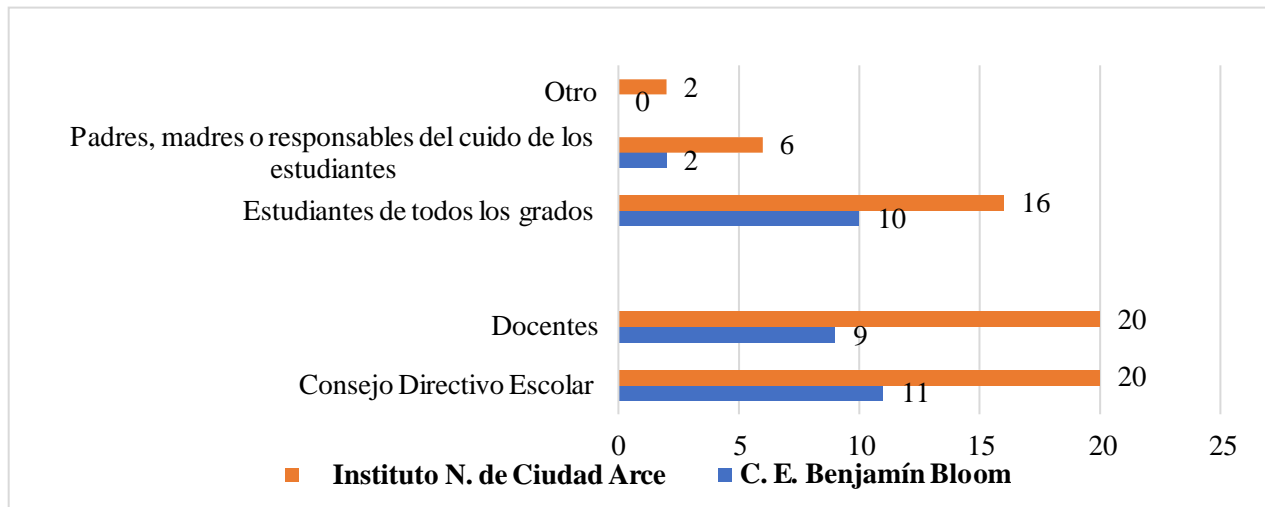
Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De acuerdo con las respuestas, 11 estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom y 20 del Instituto Nacional de Ciudad Arce afirmaron que en la elaboración del Manual de Convivencia participó el Consejo Directivo Escolar, instancia que tiene la atribución de planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento (Ley de la Carrera Docente de 1996 con sus reformas a 2020, Art. 50, numeral 1).

Mientras que, la participación docente fue reportada por 9 estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom y 20 del Instituto Nacional de Ciudad Arce. La participación de los estudiantes de todos los grados fue marcada, 10 estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom y 16 del Instituto. Cabe destacar los padres, madres o responsables del cuidado fueron los menos mencionados, por los estudiantes de ambos centros educativos. En este aspecto explorado en el cuestionario, Chiavenato (2009) afirma que se trata de administrar con las personas, ya no como objetos serviles o sujetos pasivos, sino que son sujetos activos que toman decisiones, dotados de visión propia, de inteligencia y emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones.

Figura 8

Actores en la elaboración del Manual de Convivencia



Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

2.2. Organización

2.2.1 ¿Estas satisfecho con los docentes que te imparten cada materia?

Tabla 15

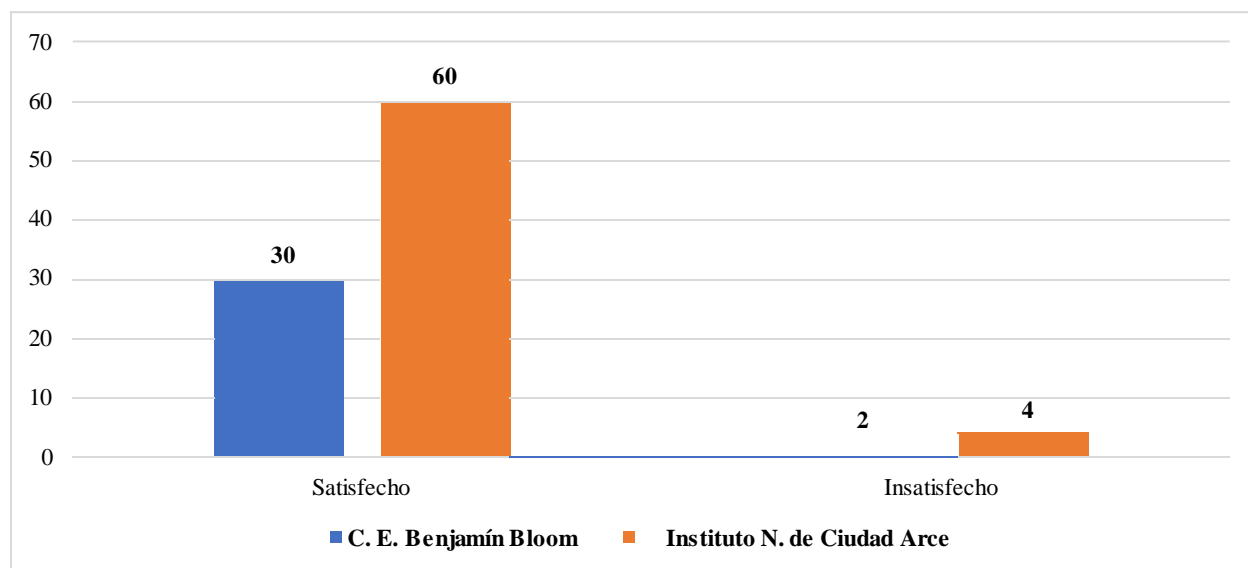
Satisfacción con los docentes que imparten cada materia

Centro Escolar	Respuesta		Total
	Satisfecho	Insatisfecho	
C. E. Benjamín Bloom	30	2	32
Instituto N. de Ciudad Arce	60	4	64
Total	90	6	96

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 9

Satisfacción con los docentes que imparten cada materia



Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De los 32 estudiantes encuestados del Centro Escolar Benjamín Bloom, 30 afirmaron encontrarse satisfechos con los docentes que imparten la materia y de los 64 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, 60 reportaron su satisfacción. Mientras que, 6 en total de ambos centros educativos indicaron su insatisfacción. Con respecto a la tendencia de las respuestas, Chiavenato (2009) hace mención que “el panorama del futuro de cualquier organización está relacionado con el talento, las competencias y el capital intelectual y con la administración de recursos humanos al frente” (p.11). No obstante, el resultado positivo de esta pregunta, en la tabla 12, fueron 16 estudiantes del segundo año del Instituto quienes contestaron que no entienden los contenidos, las explicaciones son confusas y tienen que investigar los temas y exponerlos, asimismo, falta planificación del tema, mientras que esta pregunta la tabla 15, solo 4 estudiantes del segundo año reportan insatisfacción, pero con el docente. Por tanto, se observa que es con la persona asignada y no con el contenido educativo.

2.2.2 Desde tu experiencia personal ¿Cuál de los siguientes aspectos es el que **más** muestra el criterio por el cual un docente imparte las clases en el grado o materia?

Tabla 16

Criterios por los que un docente imparte una materia o grado

Centro Escolar	Respuestas							Total
	Por la especialidad del título que ha estudiado	Por experiencia laboral en el mismo centro educativo	Por decisión del director (a) del centro educativo	Por solicitud de los estudiantes	Por solicitud del mismo docente	Por solicitud de los padres de familia	Otra	
C. E. Benjamín Bloom	21	4	2	3	0	1	1	32
Instituto N. de Ciudad Arce	40	12	10	0	2	0	0	64
Total	61	16	12	3	2	1	1	96

Tabla 11 Criterios por los que un docente imparte una materia o grado

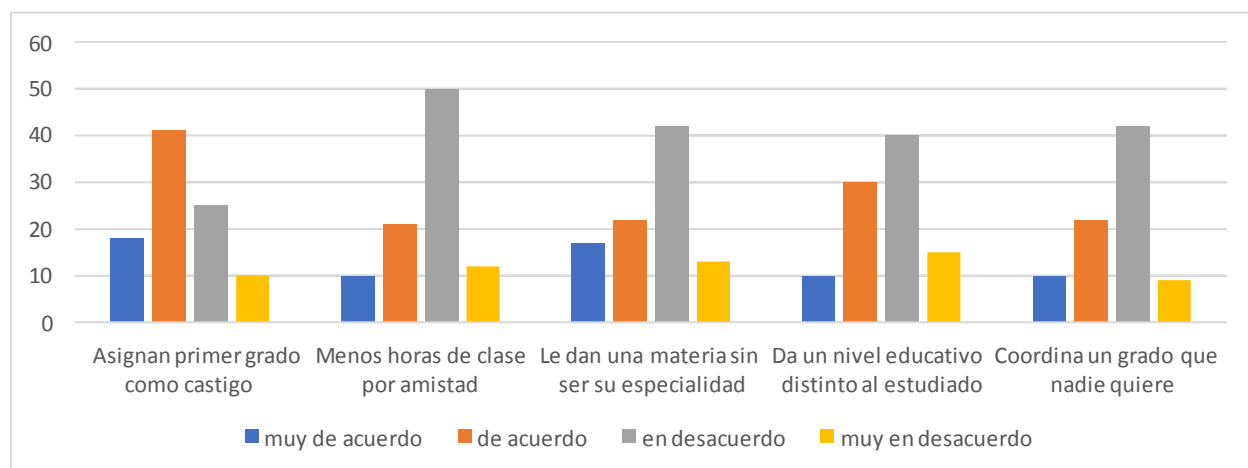
Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Desde la experiencia personal de los estudiantes y basados en lo que viven a diario en sus instituciones educativas, 21 de los 32 estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom seleccionaron el criterio de que un docente imparte una materia o grado por la especialidad del título que ha estudiado e igualmente en este criterio, fueron 40 de los 64 estudiantes. Asimismo, reconocieron la asignación por experiencia en el centro educativo, 4 del Benjamín Bloom y 12 del Instituto. Por decisión del director contestaron 2 estudiantes del centro escolar y 10 del Instituto. Finalmente, 7 estudiantes en total reportaron respuestas relacionadas con la solicitud del estudiante, por el mismo docente y por las familias.

2.2.3 Lee las siguientes situaciones y marca la opción según consideres sea lo correcto para ti (debes elegir una afirmación por fila, según la casilla que mejor muestre tu sentir)

Figura 10

Situaciones que muestran la asignación de grados



Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Los estudiantes del Instituto Nacional de Ciudad Arce y del Centro Escolar Benjamín Bloom reportan que están en desacuerdo cuando le asignan el primer grado a un docente por represalias, cuando le dan menos horas clase por amistad con el director (a), que les den una asignatura sin ser su especialidad o un nivel educativo distinto al estudiado por el docente o que coordine un grado que nadie quiere.

Desde la experiencia diaria del estudiante, la dirección, ejecución y control del manejo del talento humano es discrecional, por tanto, Martínez (2012) explica que es necesario “planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad”, en lugar de intereses personales o particulares.

2.2.4 ¿Consideras que el director (a) les asigna tareas a los docentes según su sexo (por ser mujer o ser hombre)?

Tabla 17

Asignación de tareas según sexo

Centro Escolar	Respuestas		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	25	7	32
Instituto N. de Ciudad Arce	52	12	64
Total	77	19	96

Tabla 12 Asignación de tareas según sexo

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Fueron 25 de 32 estudiantes del Centro Escolar Benjamín los que respondieron que el director (a) asigna tareas a los docentes por ser hombres o mujeres e igualmente, y 52 estudiantes de 64 del Instituto Nacional de Ciudad Arce; lo cual podría indicar un sexismo¹⁰ específico que se traduce en ese tipo de decisiones, propias de la gerencia del centro educativo.

2.2.5. ¿Cuál de las siguientes acciones crees que muestran que asigna tareas dependiendo del sexo del docente? Marca **dos opciones que más observas** en la vida de tu institución

Tabla 18

Asignación de tareas según sexo: Acciones

¹⁰ Creencia de que un sexo es superior al otro. En nuestras sociedades patriarcales, casi siempre el sexo que se cree superior es el masculino (ONUMUJERES, 2016)

Centro Escolar	Frecuencia	
	C. E. Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce
Solo a las docentes se les da la decoración de las actividades de fechas especiales o actos cívicos	9	20
Solo a los docentes se les nombra “maestros de ceremonia”	2	4
Solo a las docentes se les asigna las coreografías de bailes típicos y modernos	1	6
Solo a los docentes se les asigna que organicen los torneos de fútbol y otros deportes	6	6
La secretaría del Consejo Directivo Escolar es una mujer	9	10
Otra	0	2
Sin respuesta	5	38

Tabla 13 Asignación de tareas según sexo: Acciones

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De los 32 estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom, 19 marcaron la opción que solo a las docentes se les asigna la decoración, la asignación de coreografías de bailes y ser secretaría por ser mujeres e igualmente, 36 estudiantes del Instituto Nacional de Ciudad Arce afirmaron este aspecto. Mientras que, 8 estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom y 10 del Instituto identificaron que a los docentes hombres se les asigna ser maestros de ceremonia, organizan torneos deportivos, dándose la misma tendencia en ambas instituciones. Al respecto de este dato, Chiavenato (2008) especifica que en su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar. Por tanto, la organización se basa en un enfoque sexista de las actividades.

En ese sentido, se está frente a modelos mentales que según Senger (2005) en la Quinta Disciplina, son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen

sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes.

2.3. Dirección

2.3.1. El director (a) les comunica las decisiones que ha tomado de las actividades que se realizarán en la institución:

Tabla 19

Comunicación de las actividades que se realizarán en la institución

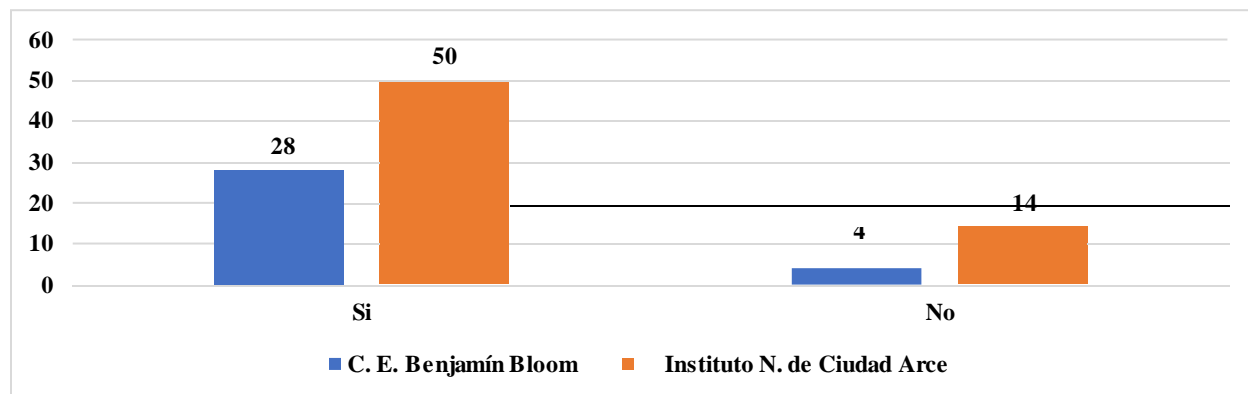
Centro Escolar	Respuesta		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	28	4	32
Instituto N. de Ciudad Arce	50	14	64
Total	78	18	96

Tabla 14 Comunicación de las actividades que se realizarán en la institución

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 11

Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución



Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

50 estudiantes encuestados del Instituto Nacional de Ciudad Arce, y 28 de 32 estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom, siendo la mayoría de los participantes de cada centro educativo, ha opinado que el director (a) comunica de manera precisa las decisiones que conllevan a las actividades que se realizaran en la institución.

2.3.2. ¿De qué manera les comunica las actividades a realizar? (Podes marcar una o varias opciones)

Tabla 20

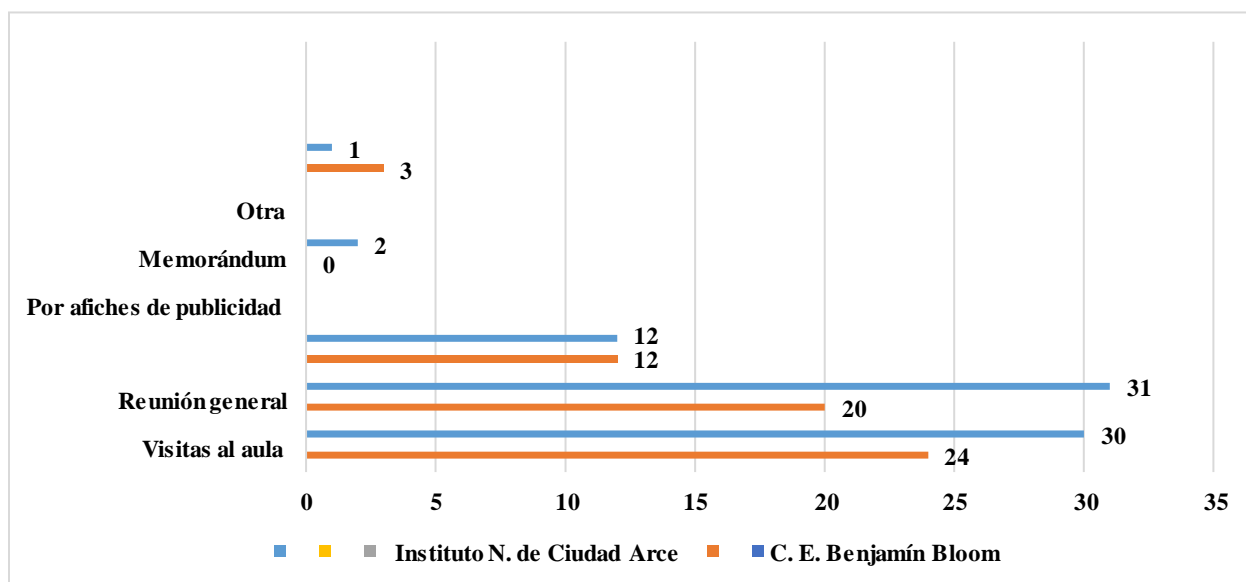
Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución

Acciones	Centros educativos	
	C. E. Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce
Visitas al aula	24	30
Reunión general	20	31
Por afiches de publicidad	12	12
Memorándum	0	2
Otra	3	1

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 12

Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución



Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Según las respuestas de los estudiantes del Centro Escolar Benjamín, los medios que utiliza el director (a) para comunicar las actividades a desarrollarse dentro del mismo, son con mayor frecuencia por medio de visitas al aula (24 estudiantes) y reuniones generales (20

estudiantes), algunas veces por afiches de publicidad (12 estudiantes), y rara vez, por memorándum (2 estudiantes). En el Instituto Nacional de Ciudad Arce, el director (a) para comunicar las actividades a desarrollarse dentro de la institución, lo hace por medio de reuniones generales (31 estudiantes) o por visitas al aula (30 estudiantes), 12 estudiantes afirmaron que, por afiches de publicidad, 2 por memorándum y 3 estudiantes dicen que por los mismos docentes orientadores.

2.3.3. ¿Crees que los conflictos en la escuela son parte de la convivencia diaria?

Tabla 21

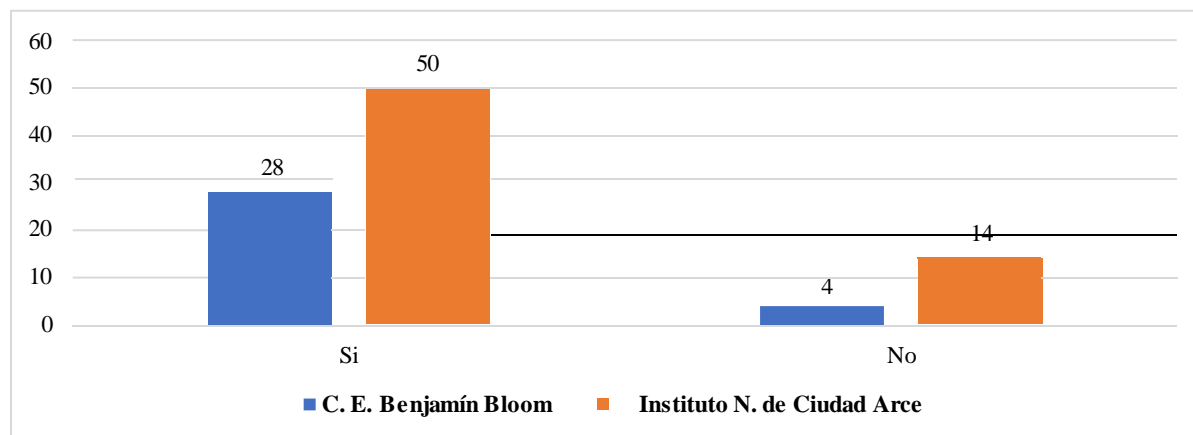
Existencia de conflictos en la convivencia diaria

Centro Escolar	Respuesta		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	28	4	32
Instituto N. de Ciudad Arce	50	14	64
Total	78	18	96

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 13

Existencia de conflictos en la convivencia diaria



a 5 Existencia de conflictos en la convivencia diaria

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De acuerdo con las respuestas de los estudiantes encuestados, 50 del Instituto Nacional de Ciudad Arce y 28 del Centro Escolar Benjamín Bloom, observan que los conflictos son parte de la convivencia diaria dentro de sus centros educativos. 14 del Instituto Nacional de Ciudad Arce y 4 del Centro Escolar Benjamín Bloom, opinan que los conflictos no son parte de la convivencia diaria. Esto podría suponer, que existen ciertas diferencias entre la comunidad educativa y la falta mediar con el dialogo para lograr contrarrestarlas. Dada la importancia del rol de los directores (as) dentro de las organizaciones educativas, Hernández y Hernández (2014) hacen referencia a las cualidades de la persona que administra o lidera la escuela:

Los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de docente y alumnos y se implican en los procesos instructivos (p. 13).

2.3.4. Desde tu conocimiento, ¿entre quienes es **más** frecuente que se pueda dar algún tipo de conflicto? (Podes marcar una o varias opciones)

Tabla 22

Actores frecuentes de los conflictos

Centro Escolar	Respuesta				Total
	Entre docentes	Entre docentes y director (a)	Entre director (a) y padres de familia	Entre docentes y estudiantes	
C. E. Benjamín Bloom	6	4	11	30	51
Instituto N. de Ciudad Arce	10	3	22	38	73

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 14

Actores frecuentes de los conflictos

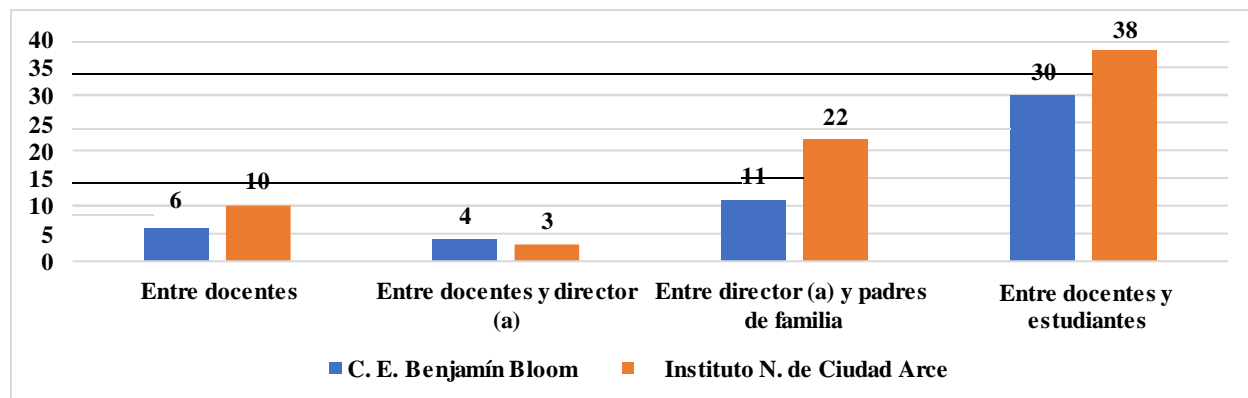


Figura 6 Actores frecuentes de los conflictos

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Los conflictos más frecuentes que se dan en el Centro Escolar Benjamín Bloom, según la opinión de 30 estudiantes, es entre docentes y estudiantes; y en el Instituto Nacional de Ciudad Arce, 38 estudiantes opinan que también los conflictos más frecuentes son entre docentes y estudiantes. Es decir, la mayoría de los estudiantes de ambas instituciones opina que los docentes y estudiantes son los que mayores conflictos presentan, y esto podría significar una falta de planificación por ambas partes.

2.3.5. ¿Cuál es la forma en la que un director (a) debe resolver un conflicto relacional?-(Marca solo una respuesta)

Tabla 23

Método para resolver conflictos

Centro Escolar	Escuchar ambas partes	Escuchar solo a una de las partes	Hacerse el desentendido	Dejar que el conflicto lo resuelvan solo los involucrados	Dejar que se agrave y las personas se hagan enemigas	Total
C. E. Benjamín Bloom	27	1	1	3	0	32
Instituto N. de Ciudad Arce	60	1	0	3	0	64
Total	87	2	1	6	0	96

Tabla 15 Método para resolver conflictos

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 15

Método para resolver conflictos

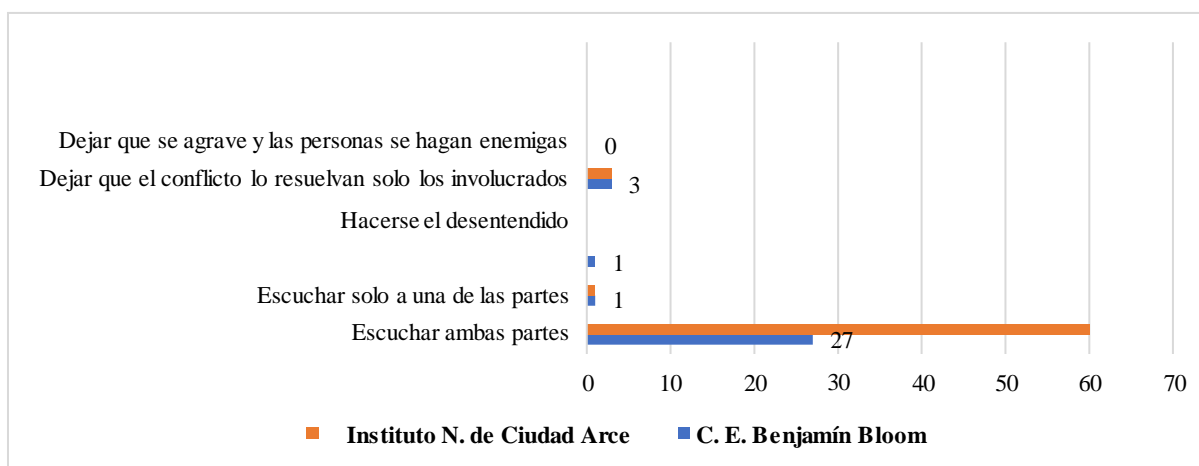


Figura 7 Método para resolver conflictos

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

87 de los 96 estudiantes encuestados, siendo 27 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 60 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, han opinado que la mejor manera de resolver un conflicto es escuchando ambas partes involucradas, de esta manera se entiende mejor el contexto del problema y se toman las decisiones, acuerdos y medidas correspondientes.

2.4. Visitas

2.4.1. ¿Cuántas veces a la semana el director (a) llega a observar tu salón de clases?

Tabla 24

Control en clases presenciales en clases presenciales

Acciones	Centros educativos	
	C. E. Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce
Una vez a la semana	17	20
Dos veces a la semana	8	12
Tres veces a la semana	7	4
Ninguna vez a la semana	0	28

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 16

Control en clases presenciales

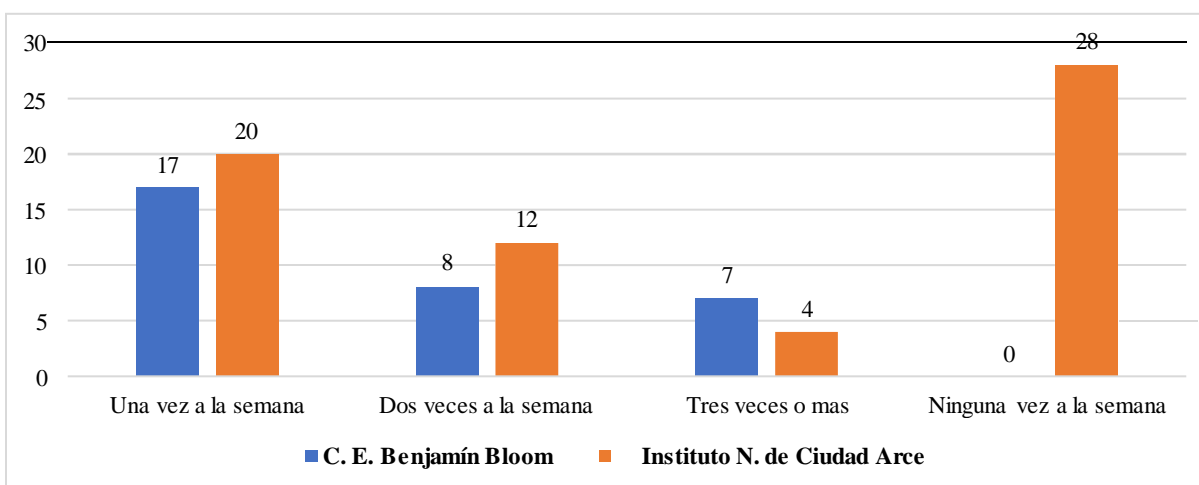


Figura 8 Control en clases presenciales

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

El director (a) visita las aulas con clases presenciales, una vez a la semana según 17 estudiantes de los 32 encuestados del Centro Escolar Benjamín Bloom; caso contrario al del

Instituto Nacional de Ciudad Arce, en el que 28 de los 64 estudiantes encuestados afirman que el director (a) no visita las aulas con clases presenciales ninguna vez a la semana. Este dato permite identificar que la función administrativa de control es un aspecto de mejora en las funciones gerenciales de manejo del talento humano bajo el cargo del director.

2.4.2. Durante las clases virtuales, ¿cuántas veces a la semana el director (a) ingresa a observar tus clases?

Tabla 25

Control en clases virtuales Tabla 16 Control en clases virtuales

Acciones	Centros educativos	
	C. E. Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce
Una vez a la semana	9	10
Dos veces a la semana	1	5
Tres veces a la semana	3	4
Ninguna vez a la semana	19	45

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 17

Control en clases virtuales

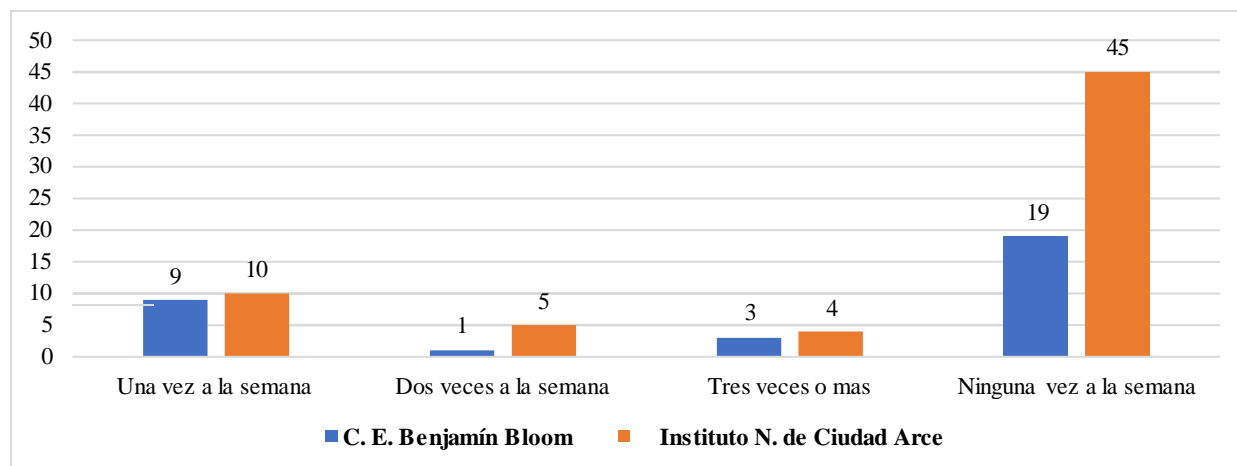


Figura 9 Control en clases virtuales

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De manera contraria a lo que sucede con las clases presenciales, el director (a) en el Centro Escolar Benjamín Bloom, según 19 estudiantes, el director (a) ninguna vez a la semana se conecta a las clases virtuales para verificar que todo marche en orden. En el Instituto Nacional de Ciudad Arce, 45 estudiantes opinaron que igualmente, el director no se hace presente en las aulas virtuales en hora clase de los alumnos. Y con esto se puede identificar que existe un problema de control y seguimiento a las prácticas de los docentes, tanto en las que se realizan de manera presencial como las de manera virtual, ya que no se está al tanto de lo que están realizando tanto docentes como estudiantes dentro de las aulas virtuales.

2.4 Liderazgo

2.5.1. ¿Consideras que el director (a) es un líder para la comunidad educativa?

Tabla 26

Liderazgo del director (a)

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	30	2	32
Instituto N. de Ciudad Arce	43	21	64
Total	73	23	96

Tabla 17 Liderazgo del director (a)

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 18

Liderazgo del director (a)

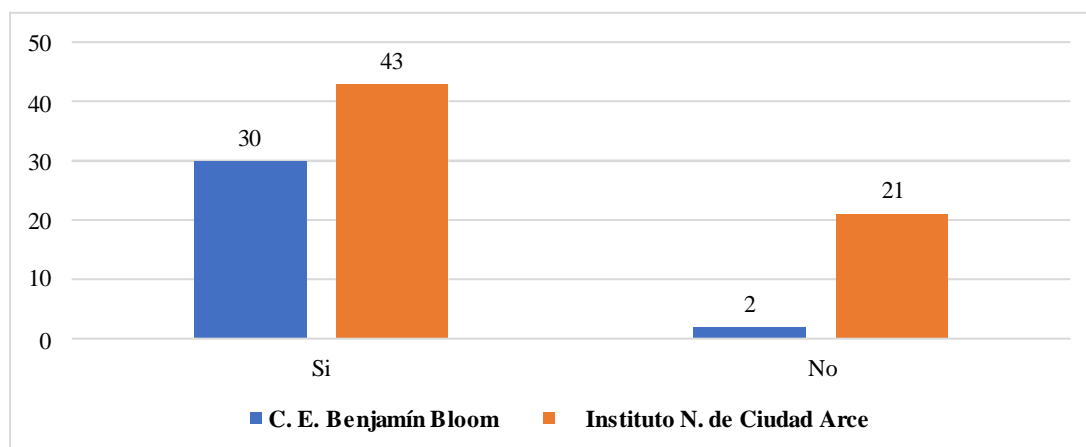


Figura 10 Liderazgo del director (a)

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Para 73 estudiantes que realizaron esta encuesta, siendo 30 de 32 del Centro Escolar Benjamín Bloom, y 43 de 64 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, el director (a) es un líder para la comunidad educativa, mientras que el resto de la población encuestada, considera que no lo es. Según el Instituto de Planeamiento de la Educación de Argentina, (s.f.) “el liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p. 9). Por tanto, que el estudiantado reconozca esa característica, es un indicio del ejercicio del manejo del talento humano bajo su cargo.

2.5.2. Desde tu experiencia personal, ¿cuáles de las siguientes acciones realiza el director (a) en la escuela? (Puedes marcar una o varias opciones)

Tabla 27

Acciones que realiza el director (a) realiza el director (a)

Acciones	Centros educativos	
	C. E. Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce
Escucha opiniones de docentes y estudiantes	30	32
Fomenta el trabajo en equipo	11	20
Se reúne con docentes y estudiantes para conocer sus necesidades formativas	15	15
Promueve que los conflictos se resuelvan mediante el diálogo	8	15

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 19

Acciones que realiza el director (a)

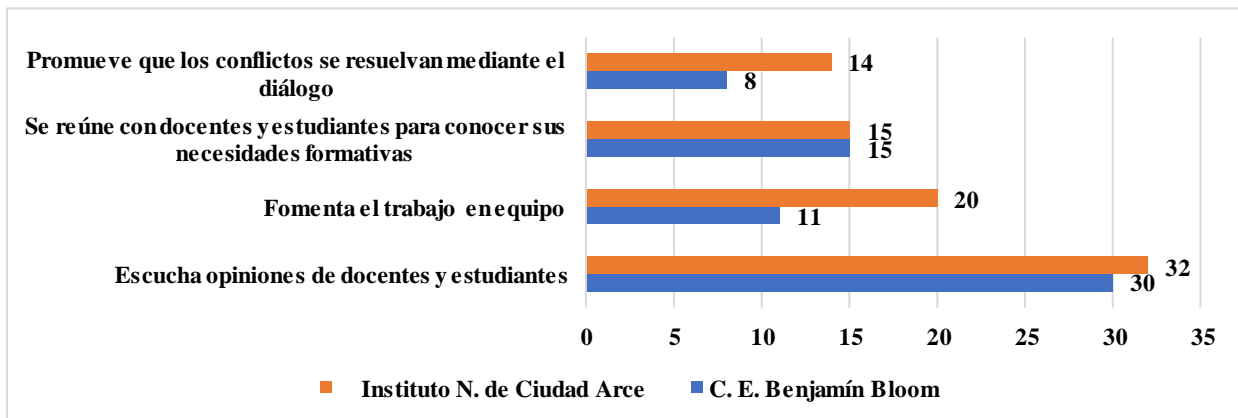


Figura 11 Acciones que realiza el director (a)

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

30 estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom y 32 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, afirman que una de las acciones que mayor peso tiene en el ejercicio del liderazgo por parte del director (a) es que escucha las opiniones tanto de docentes como de estudiantes; 20 del Instituto y 11 del C. E. Benjamín Bloom, opinan que fomentando el trabajo en equipo es como demuestra el liderazgo el director (a); y 15 de cada centro educativo, opina que una de las acciones con las que demuestra liderazgo el director (a), es reuniéndose con docentes y estudiantes para conocer sus necesidades formativas. El liderazgo está relacionado estrechamente

con la capacidad de una persona para motivar e influir en otras, logrando con el trabajo en equipo cumplir las metas previamente establecidas.

En tal sentido, el liderazgo es un factor de transformación dentro de las organizaciones, el líder con base en su experiencia adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos de su contexto.

2.5.6. De acuerdo con tu experiencia, ¿cuál de las acciones siguientes observas que realiza el director (a)? **Elige dos** que son las que **con más frecuencia** realiza

Tabla 28

Acciones frecuentes que realiza el director (a)

Respuestas	Centro Escolar	
	Centro Escolar Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce
Da indicaciones a los docentes sobre la planificación de sus clases	30	31
Da seguimiento a que las entradas y salidas del docente sea en el horario establecido	16	15
Recorre los pasillos de la escuela y verifica que el docente este en su aula de clases	20	29
Comenta en las visitas al aula que los estudiantes alcancen los mejores aprendizajes y calificaciones	9	12
Se ubica en el portón para saludar a docentes y estudiantes antes de ingresar al centro educativo	7	7

Tabla 18 Acciones frecuentes que realiza el director (a)

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

En el Centro Escolar Benjamín Bloom el director (a) realiza estas 2 acciones con frecuencia y les permiten demostrar su liderazgo: Dar indicaciones a los docentes sobre la planificación de sus clases (según la opinión de 30 estudiantes), lo que demuestra su capacidad de ser un guía para los docentes; y recorrer los pasillos de la escuela y verifica que el docente este en su aula de clases (20 estudiantes), lo que demuestra un seguimiento a lo que están realizando los docentes y estudiantes en las aulas.

Al igual que en el Instituto Nacional de Ciudad Arce, en donde el director también realiza con más frecuencia esas dos acciones.

Las acciones realizadas son aspectos abordados por Cena (2003 citado en Tobón, 2008) referidas a las competencias específicas de un administrador educativo con respecto al liderazgo del proyecto educativo institucional.

2.5.7. ¿Cuál de las siguientes medidas se toman en el centro educativo cuando un docente falta a dar clases? (Podes marcar una o varias opciones)

Tabla 29

Medidas a tomar cuando un docente falta a clases

Frecuencia	Centro Escolar	
	Centro Escolar Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce
Se suspenden las clases de esa materia	19	20
Se suspenden las clases para todo el grado que el docente orienta (si es orientador)	7	7
No pierden la clase, otro docente les asigna las actividades a realizar de la materia	5	11
Pierden la clase de la materia, pero otro docente les da clases de otra materia para avanzar	1	23
Otras	0	3

Tabla 19 Medidas a tomar cuando un docente falta a clases

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 20

Medidas a tomar cuando un docente falta a clases

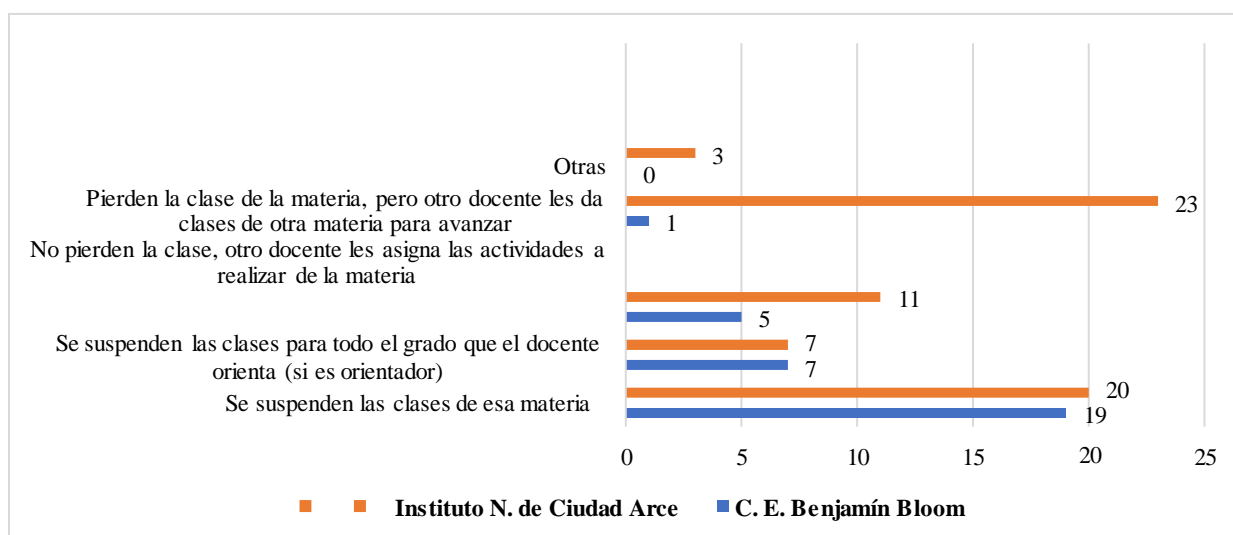


Figura 12 Medidas a tomar cuando un docente falta a clases

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De acuerdo con 19 estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom la medida que mayormente se toma cuando un docente no se presenta a dar clases, es suspender la clase de dicha materia. En el Instituto Nacional de Ciudad Arce, según 23 opiniones de estudiantes, aunque el docente no da esa clase, llega otro y les da clase de una materia diferente para avanzar en los contenidos.

3 Contextos educativos

3.1 Aprendizaje

3.1.1 ¿Conoces cuál fue el resultado de la evaluación institucional de la escuela? (Si tu respuesta es NO, pasa a la pregunta 3.1.3. Si tu respuesta es SI, responde la pregunta 3.1.2)

Tabla 30

Conocimiento de evaluación institucional

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	31	1	32
Instituto N. de Ciudad Arce	42	22	64
Total	73	23	96

Tabla 20 Conocimiento de evaluación institucional

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 21

Conocimiento de evaluación institucional

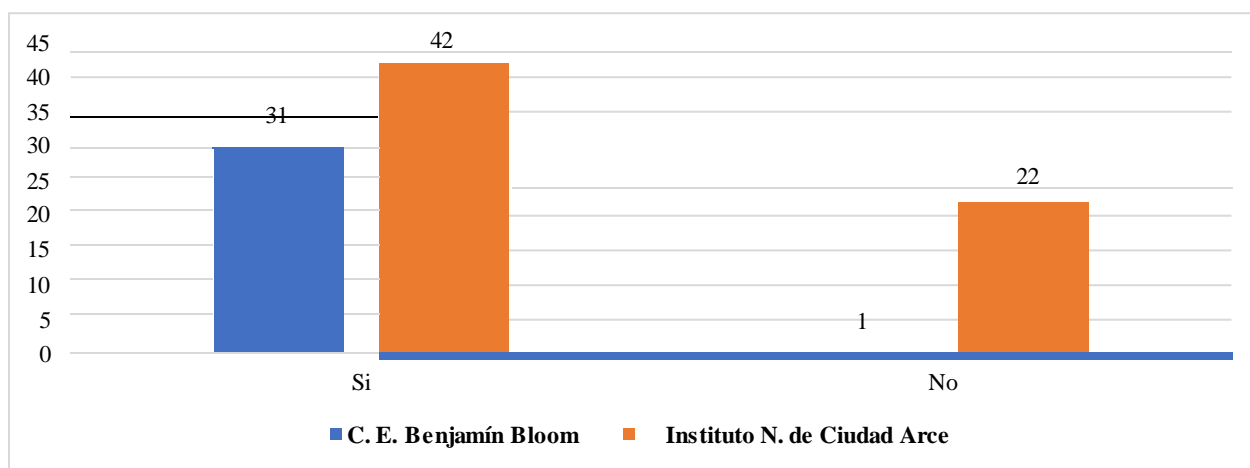


Figura 13 Conocimiento de evaluación institucional

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De un total de 96 estudiantes encuestados, 73 estudiantes: 31 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 42 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, afirma que conoce la evaluación institucional de su centro educativo, la cual se da a conocer anualmente.

3.1.2 ¿Cuál fue el resultado?

Tabla 31

Resultado evaluación institucional

Centro Escolar	Frecuencia			
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
C. E. Benjamín Bloom	1	7	10	2
Instituto N. de Ciudad Arce	7	14	7	10

Tabla 21 Resultado evaluación institucional

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

La evaluación institucional fue muy buena en el Instituto Nacional de Ciudad Arce, reportan 14 estudiantes, y buena, reportan 10 estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom.

3.1.3 ¿Quién les dio a conocer los resultados?

Tabla 32

Comunicador de resultado evaluación institucional

Centro Escolar	Frecuencia				Total
	Director	Asesor técnico pedagógico	Docente de la escuela	Otro	
C. E. Benjamín Bloom	9	4	19	0	32
Instituto N. de Ciudad Arce	10	7	40	7	64
Total	19	11	59	7	96

Tabla 22 Comunicador de resultado evaluación institucional

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

El resultado de la evaluación institucional lo dio a conocer el docente con la opinión de 19 estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom y 40 del Instituto Nacional de Ciudad Arce; y 9 del Centro Escolar Benjamín Bloom contra 10 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, afirman que lo dio a conocer el director. Lo cual demuestra que existe una excelente comunicación entre los docentes y estudiantes, en ambos centros educativos.

3.1.4 Al conocer los resultados, el director (a) ¿realiza algunas acciones de mejora dentro de la escuela?

Tabla 33

Informe de cambios de acuerdo a resultado de evaluación institucional

Centro Escolar	Frecuencia				Total
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	
C. E. Benjamín Bloom	12	11	9	0	32
Instituto N. de Ciudad Arce	13	12	28	11	64
Total	25	23	37	11	96

Tabla 23 Informe de cambios de acuerdo a resultado de evaluación institucional

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura

Informe de cambios de acuerdo con resultado de evaluación institucional

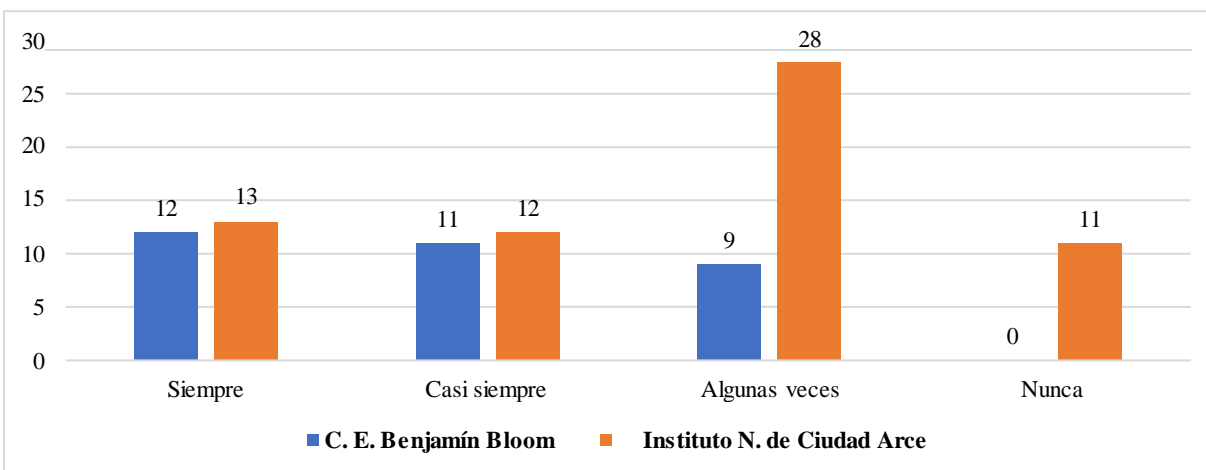


Figura 14 Informe de cambios de acuerdo con resultado de evaluación institucional

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Se ha logrado determinar que, a la hora de recibir el resultado de la evaluación institucional, el director del Instituto Nacional de Ciudad Arce comunica algunas veces los cambios de mejora que se harán en el centro, según 28 estudiantes; y en el Centro Escolar Benjamín Bloom, según 12 estudiantes, siempre lo comunica. Esto quiere decir que, el director (a) del C.E. Benjamín Bloom mantiene una comunicación activa con la comunidad educativa.

3.2 Infraestructura

3.2.1 Según tu grado de satisfacción, marca cómo te sientes con las siguientes situaciones descritas (Marca una casilla por cada aspecto)

Figura

Satisfacción de situaciones sobre infraestructura escolar

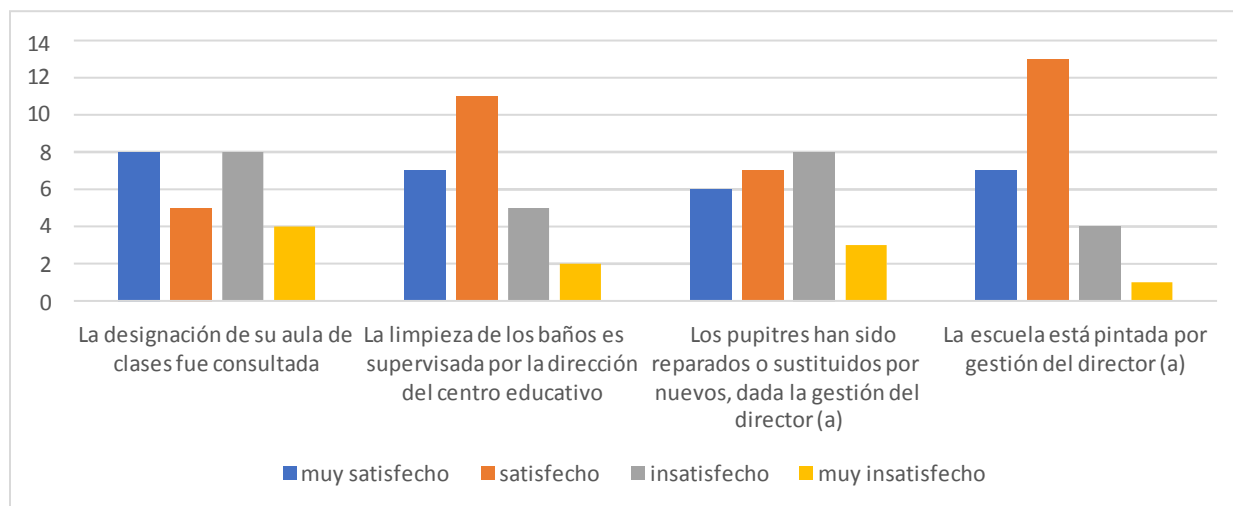


Figura 15 Satisfacción de situaciones sobre infraestructura escolar

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

En 4 de 5 afirmaciones, tanto los estudiantes del Instituto Nacional de Ciudad Arce como del Centro Escolar Benjamín Bloom, se encuentran satisfechos y en 1, muy satisfechos. Esto quiere decir, que están satisfechos con la limpieza que se realiza en los baños, el tamaño y comodidad de las aulas, el tamaño y diseño de las áreas para recreación, el tamaño de la cafetería, y, sobre todo, con la ubicación de la institución.

Con esto se puede suponer que cada director mantiene un excelente manejo de los recursos que administra dentro de cada institución, en cuanto a higiene, seguridad e infraestructura del centro educativo se refiere.

3.3 Conocimiento

3.3.1 ¿Cuál es la materia que más dominas o es tu favorita?

Tabla 34

Materia con mayor dominio

Centro Escolar	Frecuencia						Total
	Matemática	Lenguaje y literatura	Ciencias naturales	Estudios sociales	Informática	Ingles	
C. E. Benjamín Bloom	5	10	8	3	3	3	32
Instituto N. de Ciudad Arce	8	23	14	8	4	7	64
Total	13	33	22	11	7	10	96

Tabla 24 Materia con mayor dominio

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 24

Materia con mayor dominio

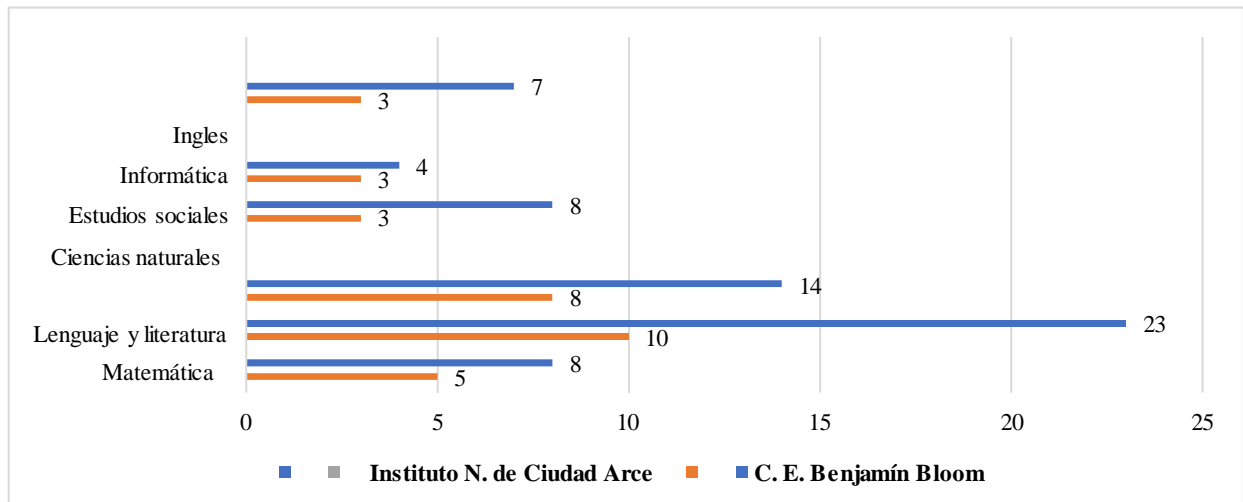


Figura 16 Materia con mayor dominio

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

En el Instituto Nacional de Ciudad Arce, los estudiantes afirman que la materia de mayor dominio para ellos es Lenguaje y Literatura (23 estudiantes), seguida por ciencias naturales (14 estudiantes), continuando con matemáticas y estudios sociales (8 estudiantes), luego inglés (7 estudiantes) y, por último, informática con 3 estudiantes. Y en el Centro Escolar Benjamín Bloom, los estudiantes afirman que la materia de mayor dominio para ellos, de igual manera es Lenguaje y Literatura (10 estudiantes), seguida por ciencias naturales (8 estudiantes), continuando con matemáticas (8 estudiantes) y, por último, estudios sociales, informática e inglés, con 3 estudiantes cada uno.

3.3.2 Marca la razón por la cual esa materia es tu favorita o la dominas mejor

Tabla 35

Razones por las que domina una materia

Centro Escolar	Frecuencia				Total
	Fomenta participar, haciendo preguntas o dando aportes	Se resuelven sus dudas con exactitud durante la clase	Se les pregunta si comprendieron el tema	Saben cuáles son los criterios con los que los evalúan	
C. E. Benjamín Bloom	10	10	8	4	32
Instituto N. de Ciudad Arce	25	25	11	3	64
Total	35	35	19	7	96

Tabla 25 Razones por las que domina una materia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 25

Razones por las que domina una materia

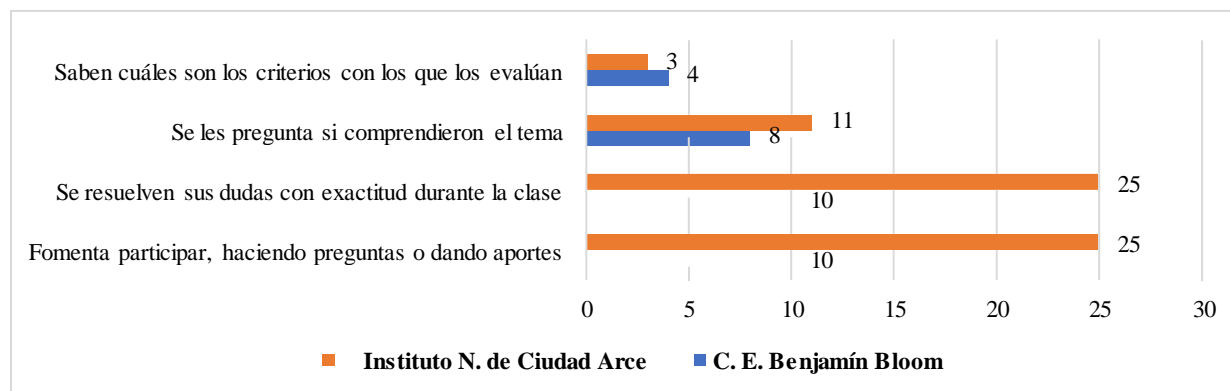


Figura 17 Razones por las que domina una materia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

En el Centro Escolar Benjamín Bloom las razones por las que más dominan los estudiantes una materia o consideran una materia como su favorita, son porque el docente fomenta la participación haciendo preguntas (10 estudiantes) y porque resuelve las dudas con exactitud en la hora de clase (10 estudiantes). Es decir, el docente de esas materias logra motivar al estudiante a continuar aprendiendo, pues se siente escuchado y entendido por parte de él.

En el Instituto Nacional de Ciudad Arce las razones por las que más dominan los estudiantes una materia o consideran una materia como su favorita, son las mismas que en el C.E. Benjamín Bloom, con la única diferencia que acá fueron 25 estudiantes los que respondieron.

3.3.3 ¿Cuál es la materia que menos dominas o es tu menos favorita?

Tabla 36

Materia con menor dominio

Centro Escolar	Frecuencia						Total
	Matemática	Lenguaje y literatura	Ciencias naturales	Estudios sociales	Informática	Ingles	
C. E. Benjamín Bloom	14	4	0	7	6	1	32
Instituto N. de Ciudad Arce	20	3	5	10	6	20	64
Total	34	7	5	17	12	21	96

Tabla 26 Materia con menor dominio

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 26

Materia con menor dominio

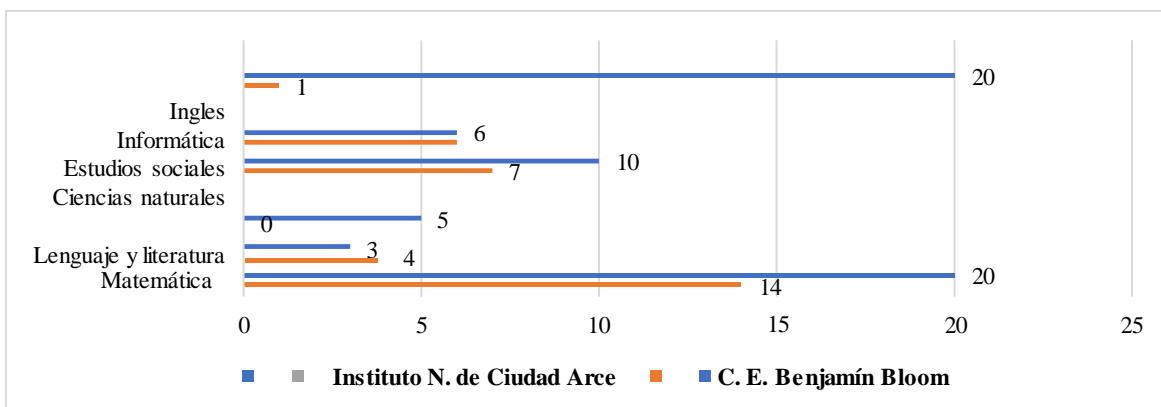


Figura 18 Materia con menor dominio

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

En el Instituto Nacional de Ciudad Arce los estudiantes afirman que la materia menos favorita o que menos dominan es matemática e inglés (20 estudiantes casa opción), luego estudios sociales con 10 estudiantes, ciencias naturales con 5 estudiantes, y, por último, con informática con 6 y lenguaje y literatura con 3 estudiantes. En el Centro Escolar Benjamín Bloom, 14 estudiantes afirman que matemática es la materia menos favorita o que menos dominan, seguida de estudios sociales con 7 estudiantes, informática con 6 estudiantes, lenguaje y literatura con 4 estudiantes, y, por último, inglés con 1 estudiante. Cabe destacar que ningún estudiante en este centro educativo considera que no domina ciencias naturales.

3.3.4 Marca dos razones que explican ¿Por qué? (Marca una o varias opciones)

Tabla 37

Razones por las que no domina una materia

Centro Escolar	Frecuencia			
	Hace falta que fomente la participación de los estudiantes	Las dudas no se resuelven con exactitud durante la clase	Se les pregunta si comprendieron el tema No se explora si hay algún estudiante que no comprendió el tema	Se desconocen los criterios con los que los evaluarán
C. E. Benjamín Bloom	12	15	4	1
Instituto N. de Ciudad Arce	16	24	27	33

Tabla 27 Razones por las que no domina una materia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 27

Razones por las que no domina una materia

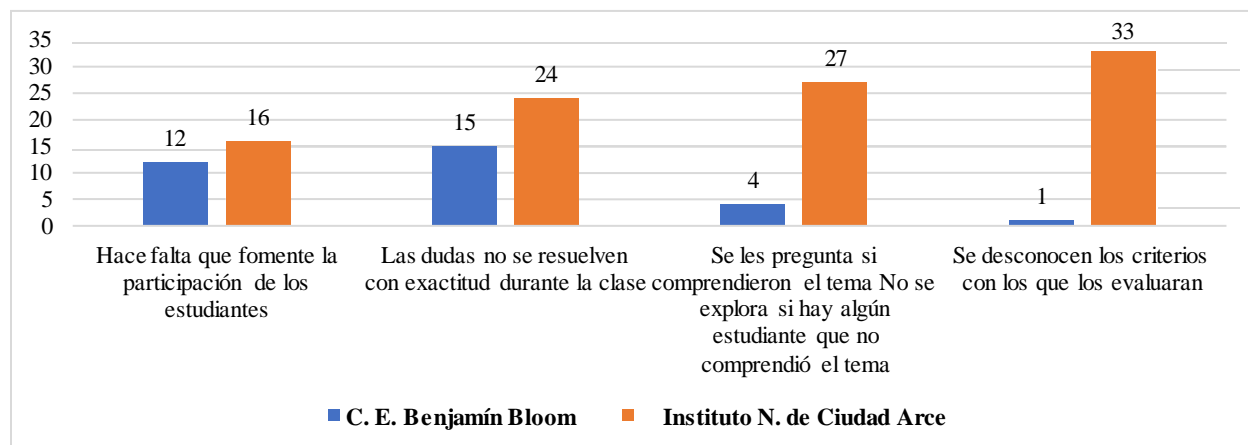


Figura 19 Razones por las que no domina una materia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

En el Instituto Nacional de Ciudad Arce, la razón por la que el estudiante considera que no domina una materia, es por la falta de conocimiento de los criterios de evaluación (33 estudiantes), en otras ocasiones por la mínima preocupación del docente en conocer si el estudiante comprendió el tema (27 estudiantes) o en su defecto, porque no resuelve sus dudas en la hora clase (24 estudiantes). En el caso del Centro Escolar Benjamín Bloom, la razón por la que el estudiante considera que no domina una materia, es porque el docente no resuelve sus dudas con exactitud en la hora clase (15 estudiantes), y porque no se fomenta la participación del estudiante en la clase (12 estudiantes).

3.3.5 ¿Cuál de las normas acordadas en el Manual de Convivencia aplica tu docente en la jornada presencial o virtual de la clase que imparte?

Tabla 38

Normas acordadas para el manual de convivencia

Frecuencia	Centro Escolar		Total
	Centro Escolar Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce	
El estudiante tiene la responsabilidad de asistir a las jornadas virtuales y presenciales en el horario escolar programado	20	44	64
Se considera falta de puntualidad del estudiante la conexión tardía o a la presencial programada, o salirse antes que finalice	5	5	10
El estudiante debe permanecer con la cámara encendida durante el tiempo requerido por el docente en cada jornada de clase	0	5	5
El micrófono debe permanecer apagado durante el momento en que el docente tenga la palabra o cuando un compañero (a) este participando verbalmente	7	7	14
Otro	0	3	3
Total	32	64	96

Tabla 28 Normas acordadas para el manual de convivencia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 28

Normas acordadas en el manual de convivencia

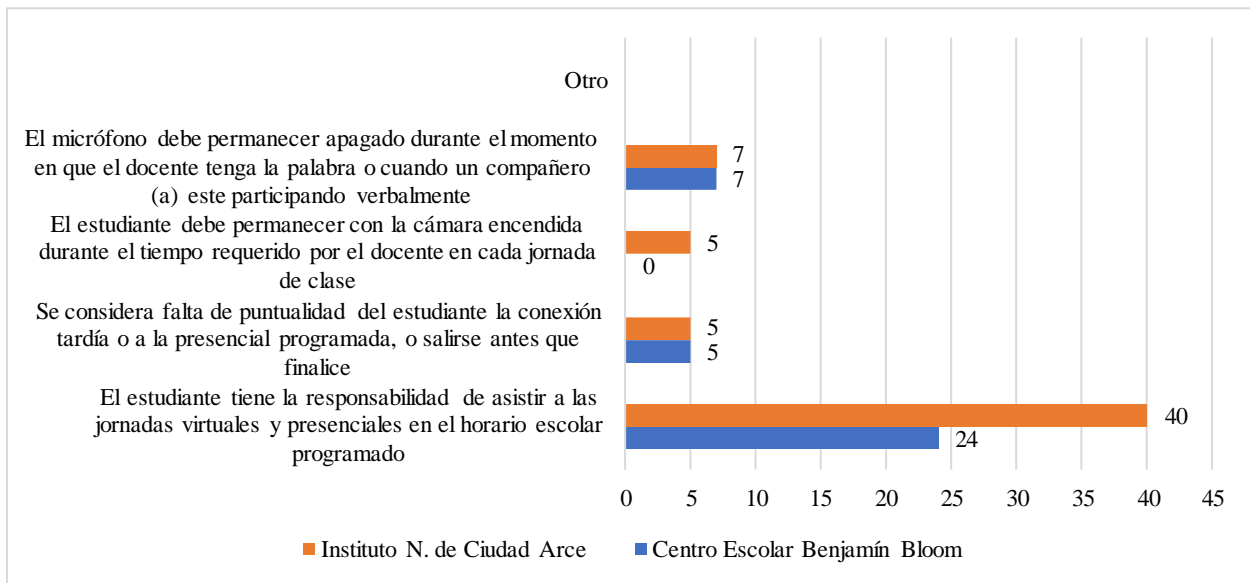


Figura 20 Normas acordadas en el manual de convivencia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Los estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom respondieron que las normas acordadas en el Manual de Convivencia es la responsabilidad de asistir a las jornadas virtuales y presenciales en el horario escolar programado (24 estudiantes), y en el Instituto Nacional de Ciudad Arce, de igual manera esa es la norma que reportaron 40 estudiantes.

3.4 Oferta académica

3.4.2 ¿Los docentes mantienen constante comunicación con tu mamá o papá o con la persona responsable de tu cuidado?

Tabla 39

Existencia de comunicación entre docentes y padres de familia

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	23	9	32
Instituto N. de Ciudad Arce	40	24	64
Total	63	33	96

Tabla 29 Existencia de comunicación entre docentes y padres de familia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 29

Existencia de comunicación entre docentes y padres de familia

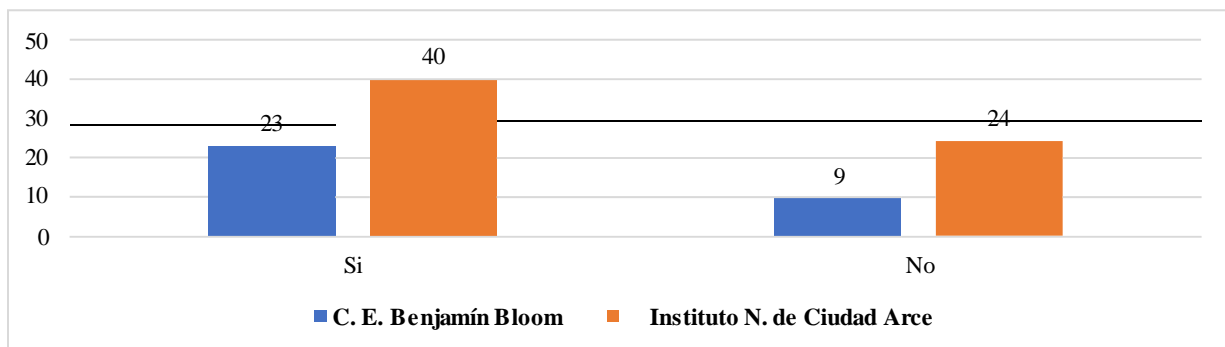


Figura 21 Existencia de comunicación entre docentes y padres de familia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De los 64 estudiantes del Instituto Nacional de Ciudad Arce que respondieron esta pregunta, 40 consideran que tanto el director (a) como los docentes mantienen comunicación con los padres de familia. En el Centro Escolar Benjamín Bloom de la misma manera consideran que los docentes y el director (a) se mantienen en comunicación constante con los padres de familia (23 afirmaciones de estudiantes). Es decir, los padres de familia están enterados de lo que sucede con sus hijos y con las actividades que se desarrollan en el centro educativo, pues ambos directores promueven la comunicación.

3.4.3 ¿De qué manera mantiene la comunicación? (Puedes marcar una o varias opciones)

Tabla 40

Formas de comunicación entre docentes y padres de familia

Centro Escolar	Visitas al aula	Reunión general	Frecuencia	
			Por afiches de publicidad	Otra
C. E. Benjamín Bloom	13	13	26	3
Instituto N. de Ciudad Arce	20	10	26	6

Tabla 30 Formas de comunicación entre docentes y padres de familia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

El medio por el cual el director y los docentes mantiene una comunicación con los padres de familia es en mayor proporción por afiches de publicidad, con 26 estudiantes del Instituto Nacional de Ciudad Arce y 26 del Centro Escolar Benjamín Bloom afirmándolo, seguido por reuniones generales (13 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 20 del Instituto Nacional de

Ciudad Arce), y minoritariamente por visitas al aula (13 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 10 del Instituto Nacional de Ciudad Arce).

C. Resultados de la encuesta a docentes

La recopilación de datos en campo con docentes, también se realizó por medio de una encuesta virtual diseñada en un formulario de *Google Forms*, del cual se obtuvo un enlace que se compartió en *WhatsApp*, y fue dirigida a todos los docentes del Centro Escolar Benjamín Bloom y el Instituto Nacional de Ciudad Arce. En las tablas y gráficos siguientes, se muestran los datos demográficos de la muestra cualitativa de docentes:

I. Aspectos demográficos

1.1. Institución:

Tabla 41

Institución a la que pertenecen los docentes

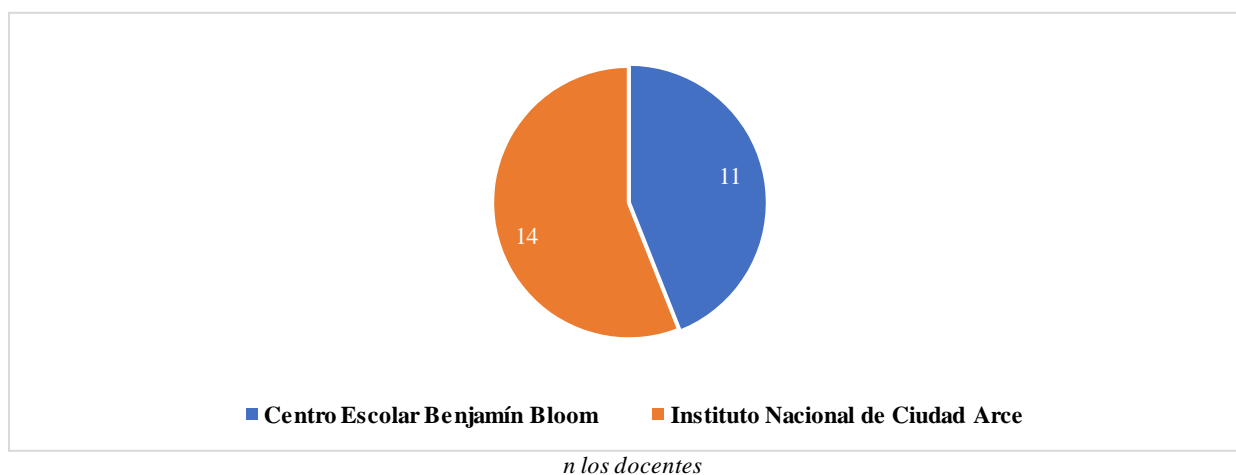
Centro Escolar	Docentes
Centro Escolar Benjamín Bloom	11
Instituto Nacional de Ciudad Arce	14
Total	25

Tabla 31 Institución a la que pertenecen los docentes

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 30

Institución a la que pertenecen los docentes



Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Las fechas en las que se aplicó el cuestionario virtual en las instituciones por medio del grupo de WhatsApp de los docentes, fueron: viernes 15 de octubre de 2021 en el Centro Escolar Benjamín Bloom a las 7 am, y el 14 de octubre de 2021 en el Instituto Nacional de Ciudad Arce a las 9 am. Los análisis llevados a cabo han sido elaborados de acorde a los resultados reflejados en cada figura gráfica relacionándolos con los objetivos de esta investigación.

1.2. Sexo

Tabla 42

Sexo de los docentes

Centro Escolar	Sexo		Total
	Mujer	Hombre	
C. E. Benjamín Bloom	6	5	11
Instituto N. de Ciudad Arce	10	4	14
Total	16	9	25

Tabla 32 Sexo de los docentes

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 31
Sexo de los docentes

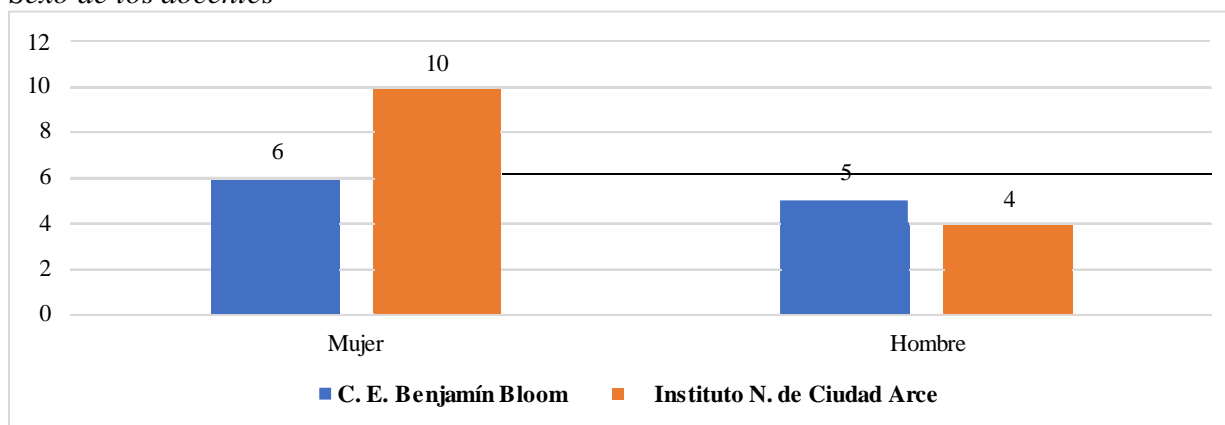


Figura 22 Sexo de los docentes

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De un total de 25 docentes que fueron encuestados, 9 eran hombres (5 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 4 del Instituto Nacional de Ciudad Arce) y 16 mujeres (6 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 10 del Instituto Nacional de Ciudad Arce).

1.3. Edad

Tabla 43

Rangos de edad de los docentes

Centro Escolar	Edad							Total
	21 a 25 años	26 a 30 años	31 a 35 años	36 a 40 años	41 a 45 años	45 a 50 años	50 años o mas	
C. E. Benjamín Bloom	0	0	1	0	2	2	6	11
Instituto N. de Ciudad Arce	0	0	0	1	2	2	9	14
Total	0	0	1	1	4	4	15	25

Tabla 33 Rangos de edad de los docentes

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 32

Rangos de edad de los docentes

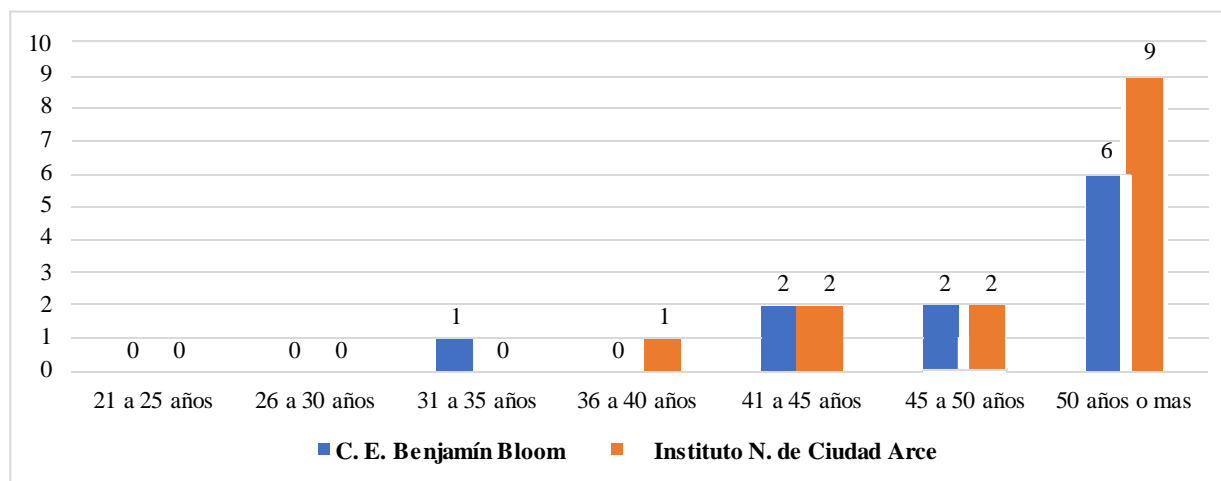


Figura 23 Rangos de edad de los docentes

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

1.4. Grado que imparte:

Tabla 44

Grado que imparte el docente

Centro Escolar	Grado					Total
	Bachillerato general	Bachillerato vocacional	Tercer ciclo	Segundo ciclo	Primer ciclo	
C. E. Benjamín Bloom	0	0	2	5	4	11
Instituto N. de Ciudad Arce	6	8	0	0	0	14
Total	6	8	2	5	4	25

Tabla 34 Grado que imparte el docente

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 33

Grado que imparte el docente

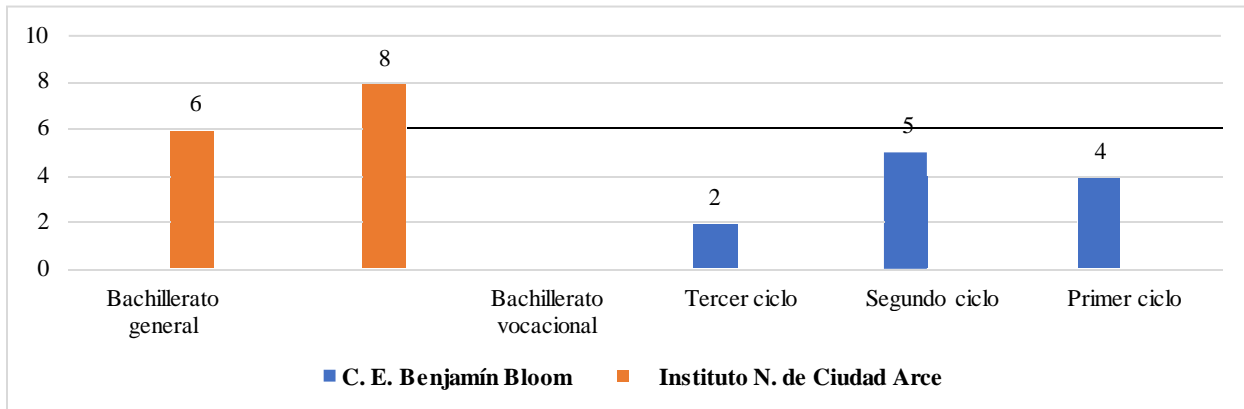


Figura 24 Grado que imparte el docente

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De un total de 25 docentes que fueron encuestados, 14 fueron de bachillerato del Instituto Nacional de Ciudad Arce, de los cuales 6 eran de bachillerato general y 8 de bachillerato vocacional. Los 11 restantes, de educación básica del Centro Escolar Benjamín Bloom (2 de tercer ciclo, 5 de segundo ciclo y 4 de tercer ciclo).

II. Capacidades gerenciales

2.1. Planificación

2.1.1. ¿Tiene su centro educativo un Proyecto Curricular de Centro (PCC)?

Tabla 45

Existencia de PCC en el centro educativo

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	10	1	11
Instituto N. de Ciudad Arce	10	4	14
Total	20	5	25

Tabla 35 Existencia de PCC en el centro educativo

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 34

Existencia de PCC en el centro educativo

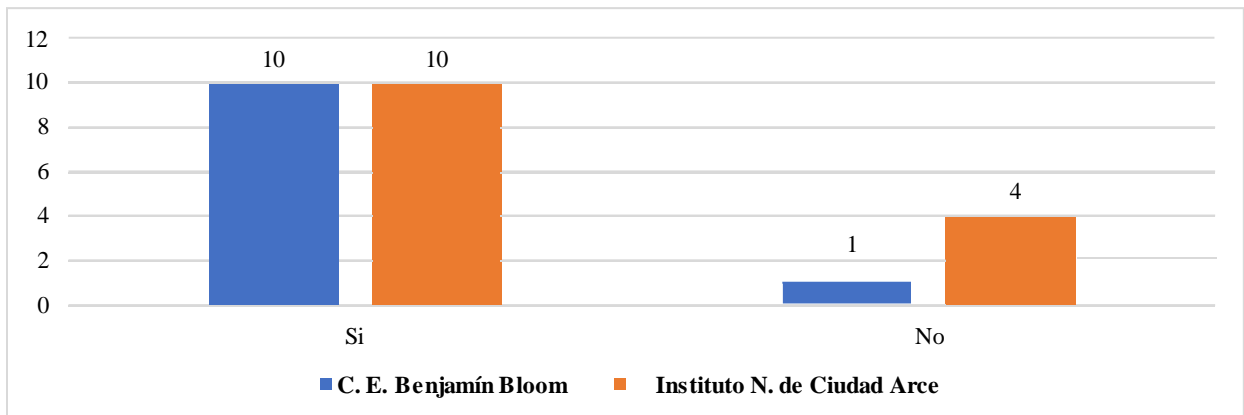


Figura 25 Existencia de PCC en el centro educativo

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De acuerdo a los resultados obtenidos, con 10 docentes del Instituto Nacional de Ciudad Arce y 10 del Centro Escolar Benjamín Bloom confirmándolo, se puede determinar que según la mayoría de los encuestados ambas instituciones poseen un Proyecto Curricular de Centro. Cena (2003 citado en Tobón, 2008) define las competencias específicas de un administrador educativo es el **diseño del Proyecto Educativo Institucional**: formular el proyecto educativo con base en la filosofía institucional, la política educativa estatal, la normatividad vigente y las necesidades del entorno. Los elementos de competencia:

- Definir el componente teleológico del proyecto educativo con base en los resultados del diagnóstico.
- Trazar la estrategia institucional en coherencia con las prioridades establecidas en el proyecto educativo.
- Orientar la formulación de parámetros e indicadores para la evaluación del proyecto educativo, con base en la filosofía institucional.

2.1.2. ¿Tiene su centro educativo calendarización anual de actividades?

Tabla 46

Existencia de calendario de actividades en el centro educativo

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	9	2	11
Instituto N. de Ciudad Arce	12	2	14
Total	21	4	25

Tabla 36 Existencia de calendario de actividades en el centro educativo

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 35

Existencia de calendario de actividades en el centro educativo

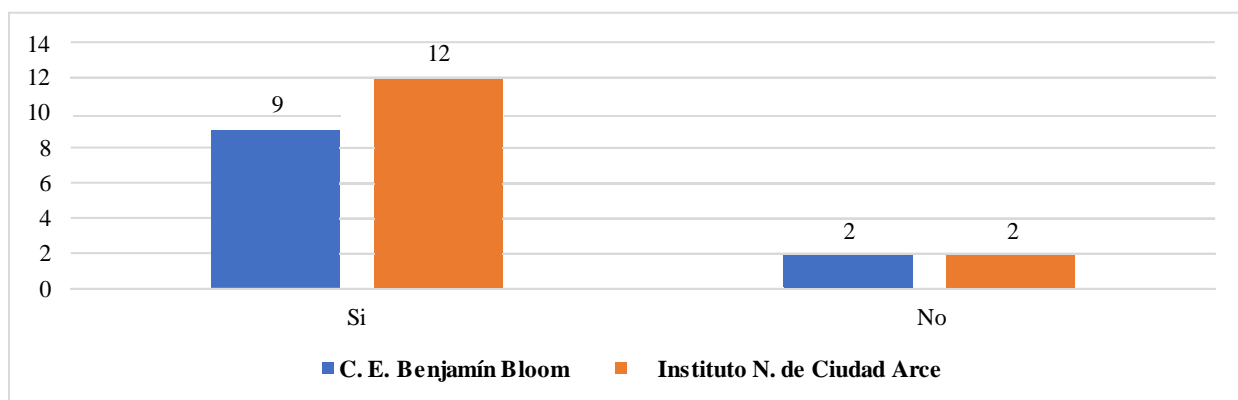


Figura 26 Existencia de calendario de actividades en el centro educativo

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Además, tanto el Instituto Nacional de Ciudad Arce como el Centro Escolar Benjamín Bloom, cuentan con un calendario de actividades anuales que se realizarán, según 12 docentes del Instituto y 9 del C.E. Benjamín Bloom.

2.1.3. ¿Quiénes de los siguientes actores de la comunidad educativa participaron en la elaboración del Manual de Convivencia Institucional?

Tabla 47

Actores en la elaboración del Manual de Convivencia

Centro Escolar	Frecuencia					Total
	Consejo Directivo Escolar	Docentes	Estudiantes de todos los grados	Padres, madres o responsables del cuidado de los estudiantes	Otro	
C. E. Benjamín Bloom	3	3	2	0	3	11
Instituto N. de Ciudad Arce	4	6	0	2	2	14
Total	7	9	2	2	5	25

Tabla 37 Actores en la elaboración del Manual de Convivencia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 36

Actores en la elaboración del Manual de Convivencia

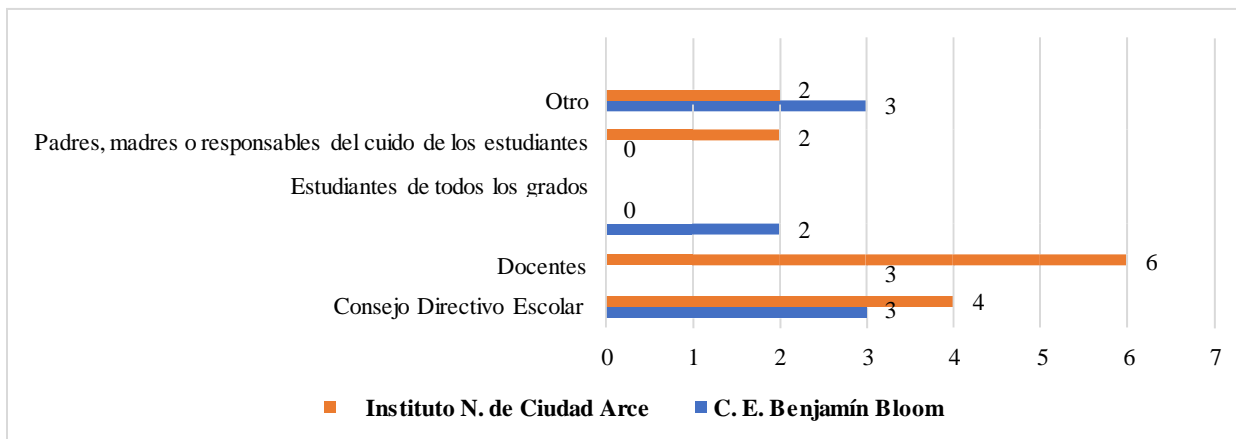


Figura 27 Actores en la elaboración del Manual de Convivencia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Para la elaboración del Manual de Convivencia Institucional, se contó con la participación de los diferentes miembros que conforman la comunidad educativa, padres de familia, estudiante y docentes. En el Instituto Nacional de Ciudad Arce participaron con mayor proporción los docentes y miembros de CDE. En el Centro Escolar Benjamín Bloom, docentes, CDE y otros participantes, según la opinión de los docentes encuestados.

2.1.4. ¿Considera que usted logra impartir todos los contenidos de las materias según su planificación?

Tabla 48

Cumplimiento de contenidos según planificación

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	8	3	11
Instituto N. de Ciudad Arce	10	4	14
Total	18	7	25

Tabla 38 Cumplimiento de contenidos según planificación

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 37

Cumplimiento de contenidos según planificación

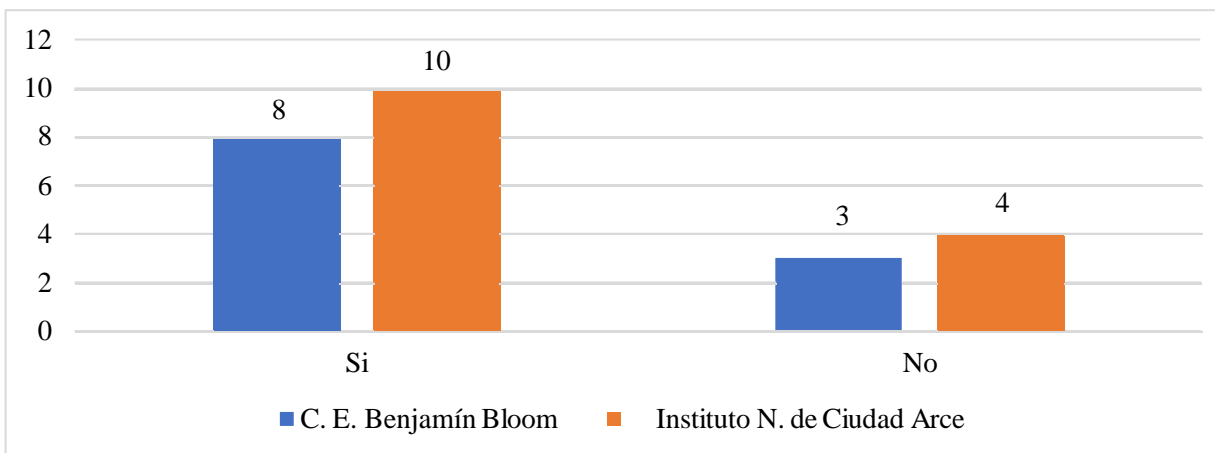


Figura 28 Cumplimiento de contenidos según planificación

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Del total de docentes encuestados, 10 del Instituto Nacional de Ciudad Arce y 8 del Centro Escolar Benjamín Bloom, afirman que se logra impartir todos los contenidos de las materias según la planificación, y el resto de los docentes participantes no lo logran. Esto indica que la mayoría cumple con los indicadores de logros planteados.

2.1.5. ¿Cuál de los siguientes aspectos podrían incidir para que un docente no logre completar los temas del programa de estudio que imparte? (Puede marcar varias opciones)

Tabla 49

Aspectos por los que no cumple con la planificación

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	C. E. Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce	
La planificación no se logró realizar a inicio del año	2	5	7
La cantidad de días lectivos es muy poca y los temas son muchos	3	7	10
Por la cantidad de permisos para inasistencia a dar clases	1		1
Enfermedades	3	2	5
Otro	2		2
Total	11	14	25

Tabla 39 Aspectos por los que no cumple con la planificación

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 38

Aspectos por los que no cumple con la planificación

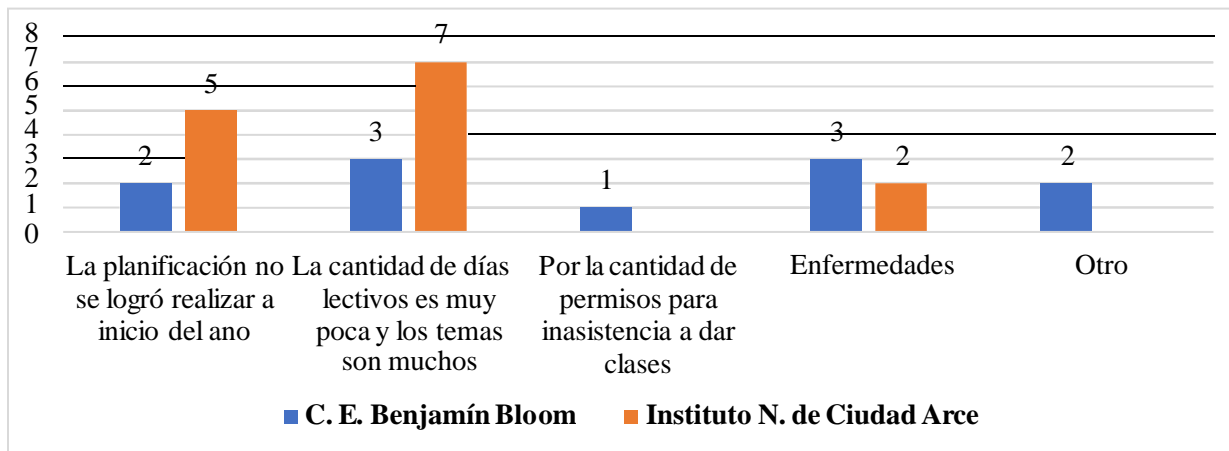


Figura 29 Aspectos por los que no cumple con la planificación

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

7 docentes del Instituto Nacional de Ciudad Arce afirman que no logran cumplir con la planificación, debido a que son muchos los temas solicitados y pocos los días laborales; y 5 docentes más, opinan que es porque no lograron realizarla a inicios de año. Del Centro Escolar Benjamín Bloom, 3 docentes respondieron que se debe a que son muchos los temas solicitados y 3, por enfermedades.

2.2. Organización

2.2.1. ¿Cómo se siente con respecto al grado asignado y materia que imparte?

Tabla 50

Satisfacción con grado y materia que imparte

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	11	0	11
Instituto N. de Ciudad Arce	14	0	14
Total	25	0	25

Tabla 40 Satisfacción con grado y materia que imparte

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 39

Satisfacción con grado y materia que imparte

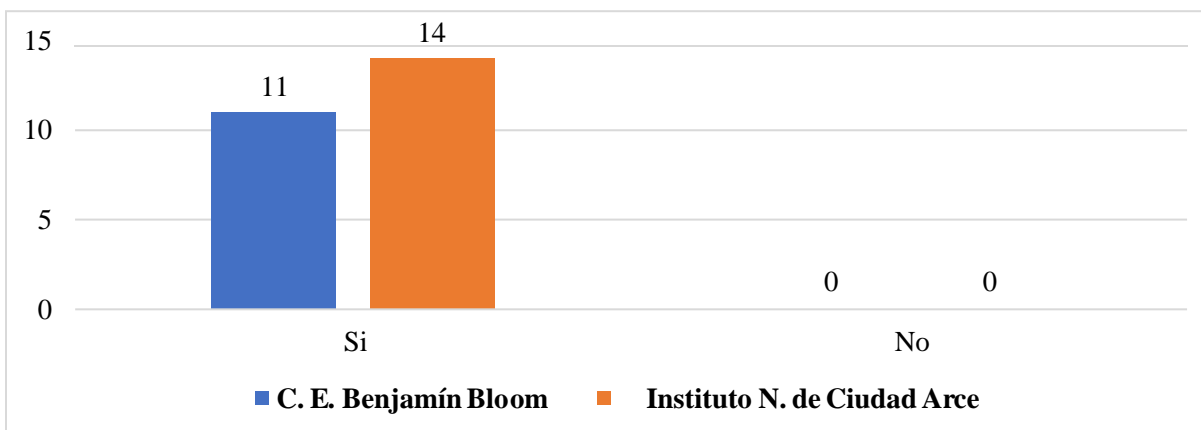


Figura 30 Satisfacción con grado y materia que imparte

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

El total de docentes que contestaron el cuestionario en el Instituto Nacional de Ciudad Arce se sienten completamente satisfechos con las materias que imparten y con ser los respectivos orientadores de sus grados. En el Centro Escolar Benjamín Bloom, de igual manera

los docentes están satisfechos con el grado que orientan y la materia que imparten. Esto se debe a una excelente organización de la planta docente por parte de ambos directores.

2.2.2. ¿Cuál de los siguientes aspectos es el que **más** evidencia el tipo de distribución del profesorado en el centro educativo?

Tabla 51

Aspectos que evidencian distribución de docentes

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	C. E. Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce	
Por la especialidad del título que ha estudiado	8	7	15
Por solicitud de los padres de familia	0	0	0
Por solicitud de los estudiantes	0	0	0
Por solicitud del mismo docente	0	0	0
Por experiencia laboral en el mismo centro educativo	1	1	2
Por decisión del director (a) del centro educativo	2	6	8
Total	11	14	25

Tabla 41 Aspectos que evidencian distribución de docentes

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura

Aspectos que evidencian distribución de docentes

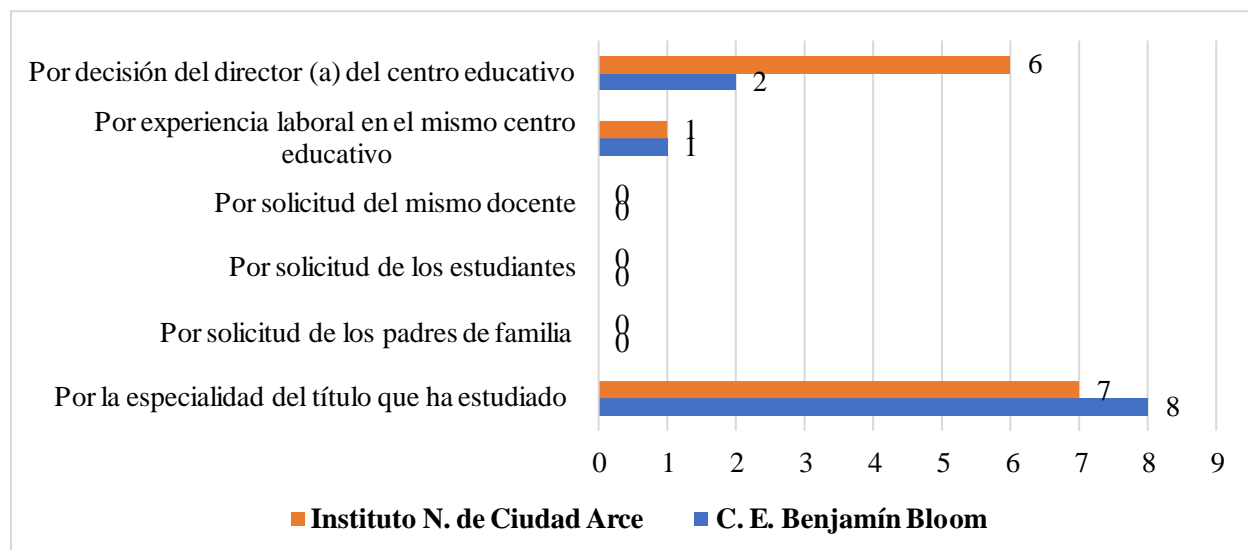


Figura 31 Aspectos que evidencian distribución de docentes

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

En el Centro Escolar Benjamín Bloom, los docentes afirman que imparten las materias según la especialidad en la que se han titulado (8 docentes), y otra pequeña parte opina que imparte la materia por decisión del director (2 docentes). Mismo caso que en el Instituto Nacional de Ciudad Arce, donde los docentes afirman que imparten las materias según la especialidad en la que se han titulado (7 docentes), y otra significativa parte opina que también imparte la materia por decisión del director (a) (6 docentes).

2.2.3. Lea las siguientes situaciones y marque la opción según su experiencia previa en el centro educativo (debe elegir una afirmación por fila, según la casilla que mejor muestre su sentir)

Figura

Situaciones correctas e incorrectas dentro de la institución

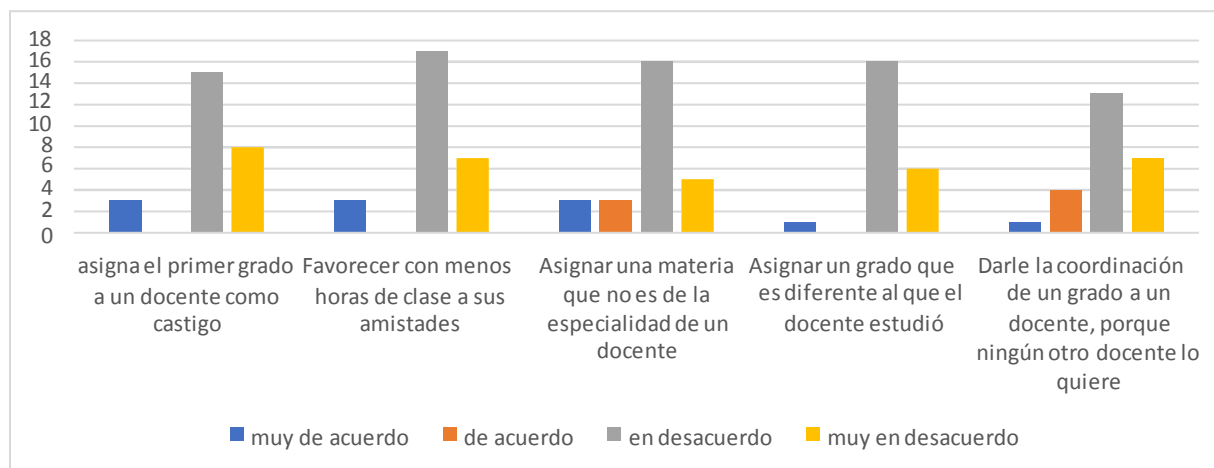


Figura 32 Situaciones correctas e incorrectas dentro de la institución

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

La mayoría de los docentes encuestados tanto del Instituto Nacional de Ciudad Arce como del Centro Escolar Benjamín Bloom, opinan estar en desacuerdo con las 5 situaciones descritas, sin embargo, también están conscientes que son acciones que algunas veces se dan o se han dado en los centros educativos a los que pertenecen.

2.2.4. ¿Considera que la dirección del centro educativo les asigna tareas según el sexo (por ser mujer o ser hombre)?

Tabla 52

Asignación de tareas según sexo

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	4	4	8
Instituto N. de Ciudad Arce	7	10	17
Total	11	14	25

Tabla 42 Asignación de tareas según sexo

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 42

Asignación de tareas según sexo

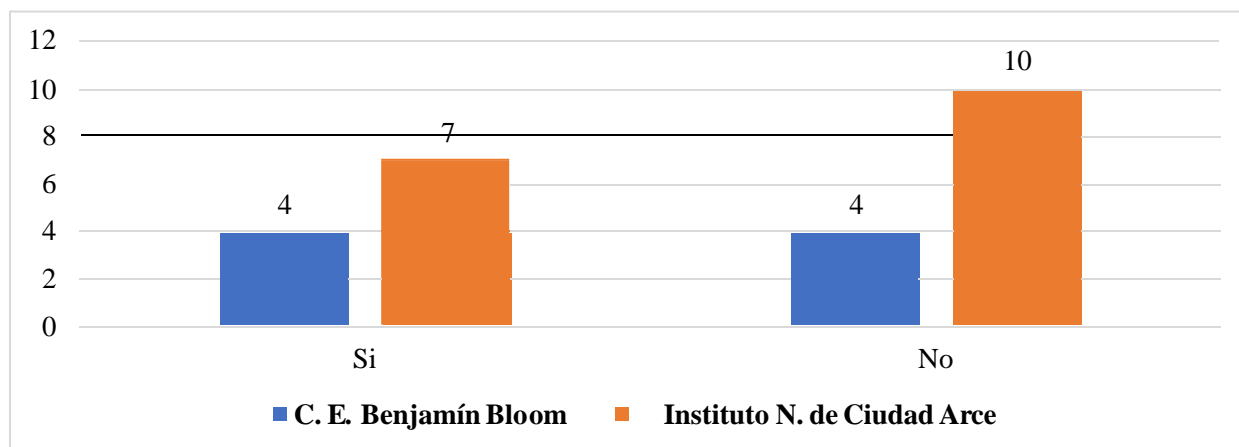


Figura 33 Asignación de tareas según

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De 25 docentes, 4 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 7 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, reportaron la respuesta de que los directores si asignan tareas basadas en el sexo de los docentes, y 4 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 10 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, opinaron que los directores no asignan tareas basadas en el sexo de los docentes. Por lo

que se podría decir, que las actividades (en su mayoría) son desarrolladas de manera equitativa entre hombres y mujeres, sin discriminación de género, sobre todo en el Instituto Nacional de Ciudad Arce, en donde se percibe una leve ventaja. Sin embargo, en el Centro Escolar Benjamín Bloom, la mitad de los encuestados afirmaron que no y la otra mitad que sí.

2.3.5. ¿Cuál de las siguientes acciones cree que muestran que se asignan tareas según el sexo?

(Puede marcar una o varias opciones)

Tabla 53

Asignación de tareas según sexo: Acciones

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	C. E. Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce	
Solo a las docentes se les da la decoración de las actividades de fechas especiales o actos cívicos	4	4	8
Solo a los docentes se les nombra “maestros de ceremonia”	0	2	3
Solo a las docentes se les asigna las coreografías de bailes típicos y modernos	3	2	5
Solo a los docentes se les asigna que organicen los torneos de fútbol y otros deportes	2	6	8
La secretaría del Consejo Directivo Escolar es una mujer	1	1	2

Tabla 43 Asignación de tareas según sexo: Acciones

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021)

Figura 43

Asignación de tareas según sexo: Acciones

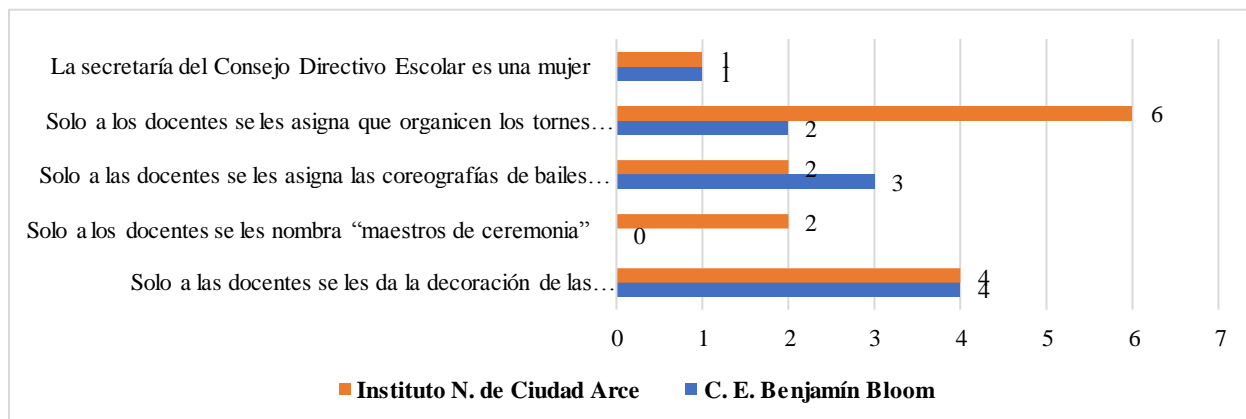


Figura 34 Asignación de tareas según sexo: Acciones

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De los docentes que respondieron que los directores asignaban tareas basados en el sexo del docente, 6 del Instituto Nacional de Ciudad Arce consideran que lo demuestra porque solo a los docentes hombres se les asigna el que organicen los torneos de deporte y 4 afirman que solo a las docentes mujeres, se les da la asignación de decorar en actividades. En el Centro Escolar Benjamín Bloom, 4 docentes afirman que una de las acciones que más demuestran esto es que solo a las docentes mujeres se les delega la decoración para fechas importantes o actos cívicos, y 3 docentes afirman que solo a los docentes hombres, el desarrollo de los torneos de fútbol u otros deportes.

2.4. Dirección

2.4.3. El director (a) les comunica de modo preciso las decisiones que ha tomado para cambios o actividades que se realizaran dentro de la escuela:

Tabla 54

Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	10	1	11
Instituto N. de Ciudad Arce	10	4	14
Total	20	5	25

Tabla 44 Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 44

Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución

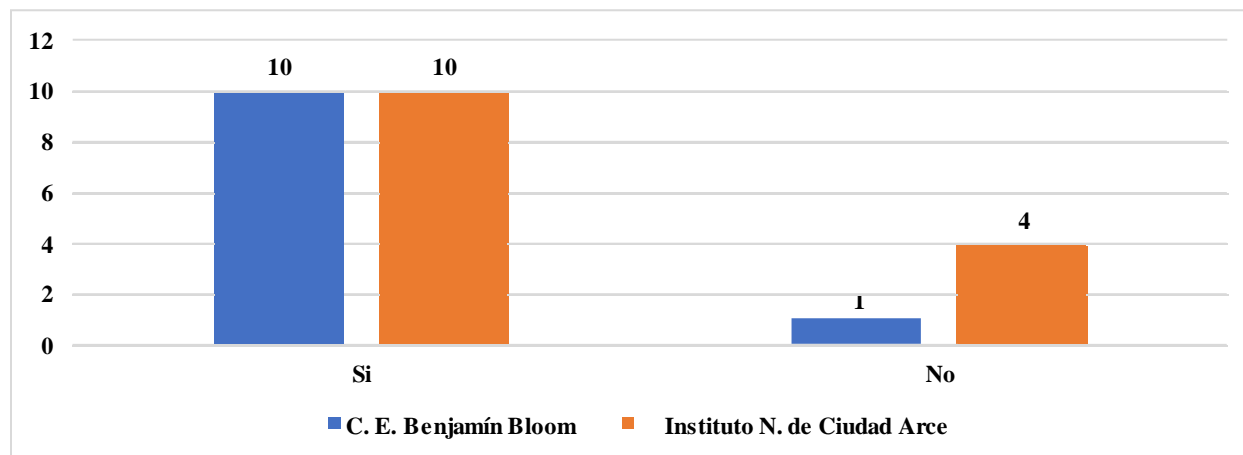


Figura 35 Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

10 docentes del Instituto Nacional de Ciudad Arce y 10 del Centro Escolar Benjamín Bloom, afirman que el director (a) comunica de manera precisa las decisiones que conllevan a las actividades que se realizarán de manera oportuna. Es decir, estos ponen en práctica la comunicación eficaz y asertiva. Mientras que la parte restante, 4 docentes del Instituto Nacional de Ciudad Arce y 1 del Centro Escolar Benjamín Bloom, afirman que el director (a) no las comunica oportunamente.

2.4.4. ¿De qué manera les comunica las actividades a realizar? (Puede marcar una o varias opciones)

Tabla 55

Comunicación de las actividades que se realizarán en la institución

Centro Escolar	Frecuencia				
	Visitas al aula	Reunión general	Por afiches de publicidad	Memorándum	Otra
C. E. Benjamín Bloom	7	2	0	2	0
Instituto N. de Ciudad Arce	17	2	1	6	1

Tabla 45 Comunicación de las actividades que se realizarán en la institución

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 45

Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución

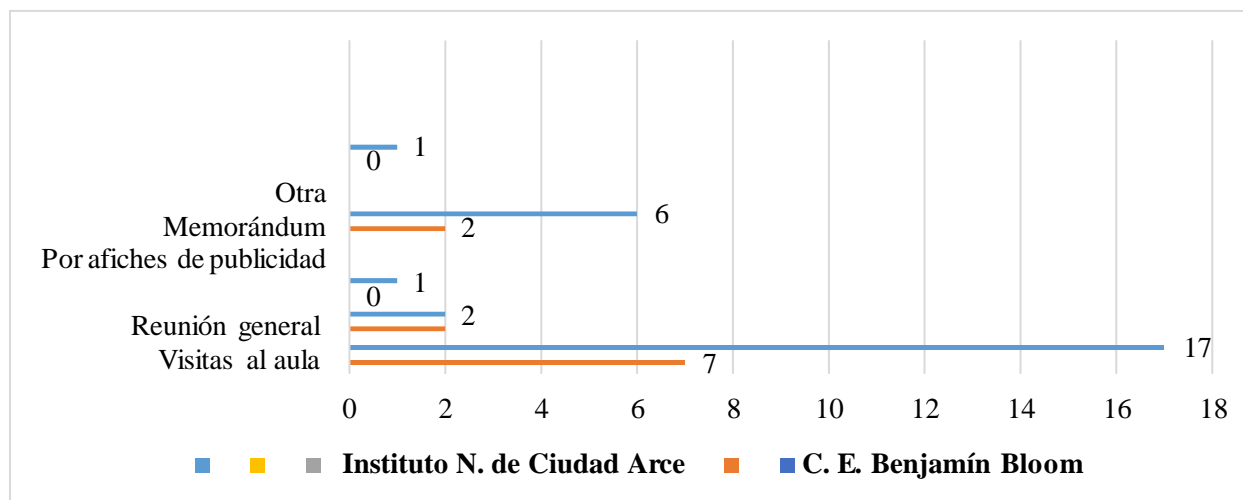


Figura 36 Comunicación de las actividades que se realizaran en la institución

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Las actividades a desarrollar son comunicadas por medio de reuniones generales, memorándum, visitas al aula, por medio de afiches de publicidad y *WhatsApp*. En el caso del Instituto Nacional de Ciudad Arce, el director (a) para comunicar algo hace uso de visitas al aula generalmente (17 opiniones de docentes) y algunas veces de memorándum (6 docentes). El director (a) del Centro Escolar Benjamín Bloom, también comunica por medio de visitas al aula (7 docentes). El resto opina que a veces se les comunica por medio de reuniones generales, afiches de publicidad u otras.

2.4.5. ¿Cree que los conflictos en una escuela son parte de la convivencia diaria?

Tabla 56

Existencia de conflictos en la convivencia diaria

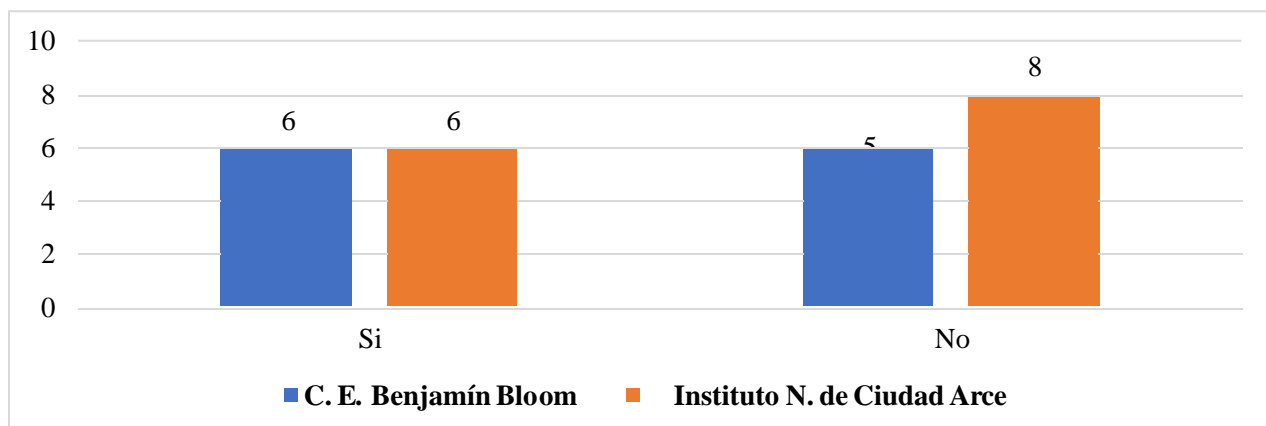
Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	6	5	11
Instituto N. de Ciudad Arce	6	8	14
Total	12	13	25

Tabla 46 Existencia de conflictos en la convivencia diaria

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 46

Existencia de conflictos en la convivencia diaria



Existencia de conflictos en la convivencia diaria

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Del total de 14 docentes del Instituto Nacional de Ciudad Arce, 6 respondieron que “SI” existen conflictos de convivencia y o que “NO” existen. Por su parte, los docentes del Centro Escolar Benjamín Bloom, 6 afirma la existencia de conflictos en la convivencia diaria y 5 que “NO”.

2.4.6. Desde su experiencia ¿Entre quienes es **más** frecuente que se pueda dar algún tipo de conflicto? (Puede marcar una o varias opciones)

Tabla 57

Actores frecuentes de los conflictos

Centro Escolar	Frecuencia			
	Entre docentes	Entre docentes y director (a)	Entre director (a) y padres de familia	Entre docentes y estudiantes
C. E. Benjamín Bloom	4	6	0	3
Instituto N. de Ciudad Arce	6	10	2	4

Tabla 47 Actores frecuentes de los conflictos

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 47

Actores frecuentes de los conflictos

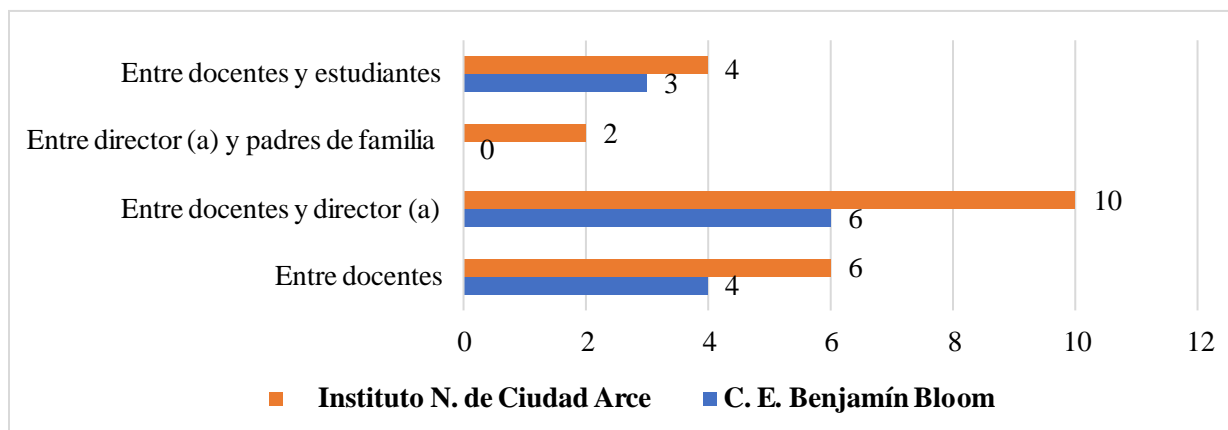


Figura 37 Actores frecuentes de los conflictos

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De acuerdo con las respuestas de los docentes, los conflictos más frecuentes en el Instituto Nacional de Ciudad Arce suceden entre docentes y director, o entre los mismos docentes. En el Centro Escolar Benjamín Bloom, se mantiene la misma percepción, siendo en ambos centros educativos el actor repetitivo: el docente.

2.4.7. ¿Cuál es la forma en la que un director (a) resuelve un conflicto relacional?-(Marque solo una respuesta)

Tabla 58

Actores frecuentes de los conflictos

Centro Escolar	Frecuencia					Total
	Escuchar ambas partes	Escuchar solo a una de las partes	Hacerse el desentendido	Dejar que el conflicto lo resuelvan solo los involucrados	Dejar que se agrave y las personas se hagan enemigas	
C. E. Benjamín Bloom	10	0	1	0	0	11
Instituto N. de Ciudad Arce	8	0	4	1	1	14
Total	18	0	5	1	1	25

Tabla 48 Actores frecuentes de los conflictos

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 48

Actores frecuentes de los conflictos

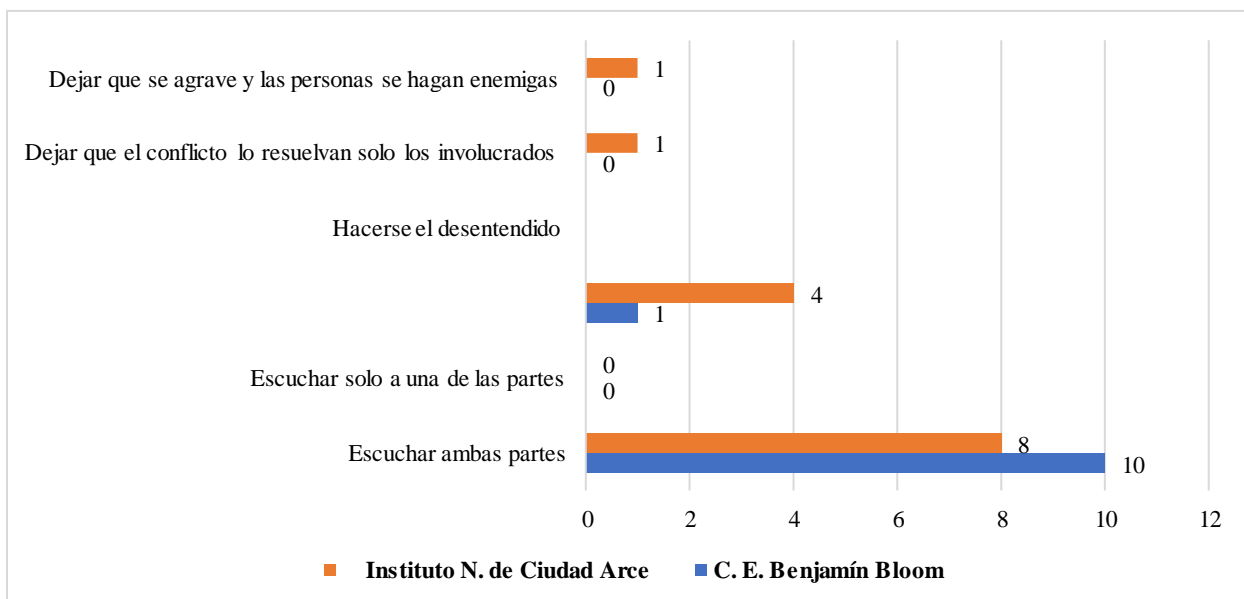


Figura 38 Actores frecuentes de los conflictos

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

10 docentes encuestados del Centro Escolar Benjamín Bloom y 8 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, reportaron que la mejor manera de resolver un conflicto es escuchando ambas partes involucradas, para evitar tomar decisiones partidarias y ser justo en las acciones que se tomen, esto es una de las capacidades gerenciales que un director (a) debe poseer, porque tal y como lo define Robbins y Judge (2009), dirigir es la función que incluye motivar a los empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

2.5. Control

2.5.1. ¿Cuántas veces a la semana el director (a) llega a observar su salón de clases? (Si imparte clases presenciales)

Tabla 59

Control en clases presenciales

Centro Escolar	Frecuencia				Total
	Una vez a la semana	Dos veces a la semana	Tres veces o mas	Ninguna vez a la semana	
C. E. Benjamín Bloom	6	0	0	5	11
Instituto N. de Ciudad Arce	6	2	1	5	14
Total	12	2	1	10	25

Tabla 49 Control en clases presenciales

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

El director (a) visita las aulas en clases presenciales, una vez a la semana o ninguna vez a la semana, en el Instituto Nacional de Ciudad Arce. Similar sucede en el Centro Escolar Benjamín Bloom. Lo que significa, que falta darles seguimiento a las prácticas que realiza el docente por parte del director, puesto que esta es una de las principales funciones de su cargo, darle seguimiento y control a todo el personal.

2.5.2. Durante las clases virtuales, ¿cuántas veces a la semana el director (a) ingresó a observar sus clases? (Si imparte clases virtuales)

Tabla 60

Control en clases virtuales

Centro Escolar	Frecuencia				Total
	Una vez a la semana	Dos veces a la semana	Tres veces o mas	Ninguna vez a la semana	
C. E. Benjamín Bloom	6	0	0	5	11
Instituto N. de Ciudad Arce	7	1	2	4	14
Total	13	1	2	9	25

Tabla 50 Control en clases virtuales

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 50

Control en clases virtuales

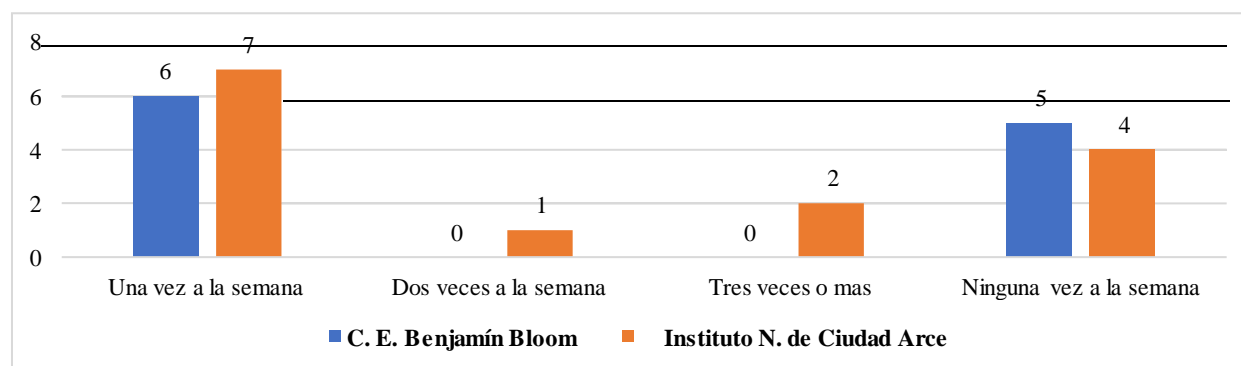


Figura 39 Control en clases virtuales

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

El director (a) visita las aulas en clases presenciales, una vez a la semana o ninguna vez a la semana, pero en este caso, no se mantiene un consenso en ambos centros educativos, sino, según la mayoría de los docentes encuestados del Centro Escolar Benjamín Bloom (6 docentes), el director visita una vez a la semana, caso contrario al del Instituto Nacional de Ciudad Arce (7 docentes), donde la mayoría afirma que ninguna vez a la semana los visita. Lo que confirma aún más, que falta darles seguimiento a las prácticas del docente por parte del director, puesto que esta es una de las principales funciones de su cargo, darle seguimiento y control a todo el personal.

2.4.3 El director (a) hace observaciones a las planificaciones de clases que realiza usted como docente:

Tabla 61

Realización de observaciones a planificación docente

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	10	1	11
Instituto N. de Ciudad Arce	10	4	14
Total	20	5	25

Tabla 51 Realización de observaciones a planificación docente

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 51

Realización de observaciones a la práctica docente

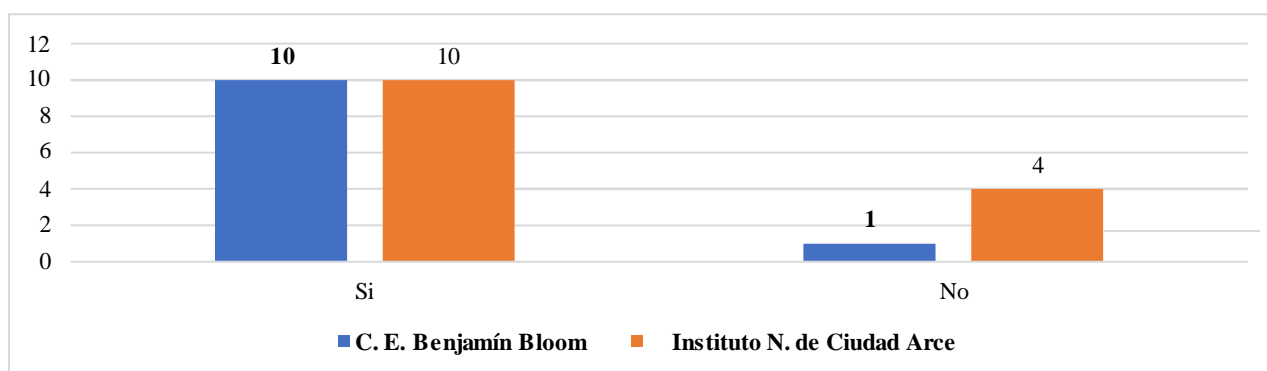


Figura 40 Realización de observaciones a planificación docente

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

En el Instituto Nacional de Ciudad Arce, 10 docentes afirman que el director (a) realiza observaciones a las planificaciones de clases, lo que permite hacer las mejoras respectivas para un mayor aprovechamiento del proceso enseñanza-aprendizaje. En el Centro Escolar Benjamín Bloom, de igual manera 10 docentes afirman que el director (a) realiza observaciones a las planificaciones que ellos realiza. El resto, 1 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 4 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, afirman que el director (a) no realiza observaciones a las planificaciones realizadas por ellos.

2.4.4 Puede afirmar que el director (a):

Tabla 62

Afirmaciones sobre desarrollo de director (a)

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Centro Escolar Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce	
Revisa constantemente el libro de asistencia diaria del personal bajo su cargo	21	4	25
Se preocupa por investigar si hay niveles bajos de aprendizaje y donde pueden estar las fallas	9	15	24

Tabla 52 Afirmaciones sobre desarrollo de director (a)

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 52

Afirmaciones sobre desarrollo de director (a)

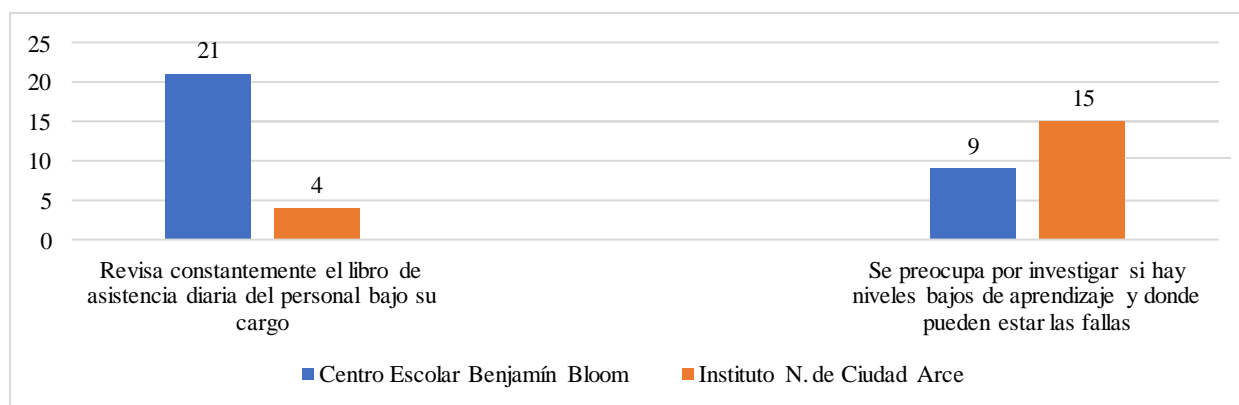


Figura 41 Afirmaciones sobre desarrollo de director (a)

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Según los docentes del Instituto Nacional de Ciudad Arce, el director se preocupa por investigar los niveles bajos de aprendizaje de los estudiantes y la identificación por dónde pueden estar las fallas (15 opiniones de docentes). Por su parte, los docentes del Centro Escolar Benjamín Bloom, mantiene un control constante de las entradas y salidas de los docentes (21 opiniones de docentes). Según los reportes de las respuestas de los docentes, puede evidenciarse que los directores de ambos centros educativos se ubican en el nivel decisorio referido a ejecutar acciones correctivas cuando hay problemas significativos o inesperados, según Mintzberg (citado en Robbins y Judge, 2009).

2.5 Liderazgo

2.5.2. ¿Considera que el director (a) es un líder para la comunidad educativa?

Tabla 63

Liderazgo del director (a)

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	8	3	11
Instituto N. de Ciudad Arce	8	6	14
Total	16	9	25

Tabla 53 Liderazgo del director (a)

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 53

Liderazgo del director (a)

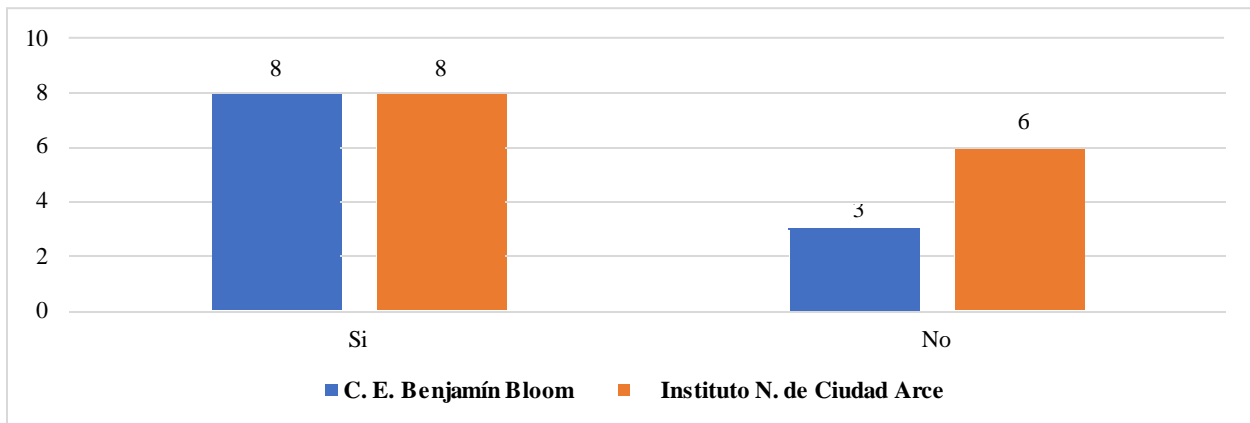


Figura 42 Liderazgo del director (a)

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De acuerdo con la respuesta de 8 de 14 docentes del Instituto Nacional de Ciudad Arce que contestaron el cuestionario, el director de su centro educativo es un líder para la comunidad educativa. De igual manera, 8 docentes de 11 del Centro Escolar Benjamín Bloom consideran a su director (a) un líder para la comunidad educativa. La tendencia de la respuesta de los docentes de ambos centros educativos puede identificarse opiniones referidas al liderazgo del director. Al respecto, el Instituto de Planeamiento de la Educación de Argentina, (s.f.) define “el liderazgo como el conjunto de procesos que orientan las personas y a los equipos en una determinada

dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p. 9).

2.5.3. ¿Cuál de las siguientes acciones realiza el director (a)? (Puede marcar una o varias opciones)

Tabla 64

Acciones que realiza el director (a)

Opciones	Centro Escolar Benjamín Bloom	Instituto Nacional de Ciudad Arce
Escucha opiniones de docentes y estudiantes	10	10
Fomenta el trabajo en equipo	4	4
Se reúne con docentes y estudiantes para conocer sus necesidades formativas	4	3
Promueve que los conflictos se resuelvan mediante el diálogo	5	8

Tabla 54 Acciones que realiza el director(a)

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 54

Acciones que realiza el director (a)

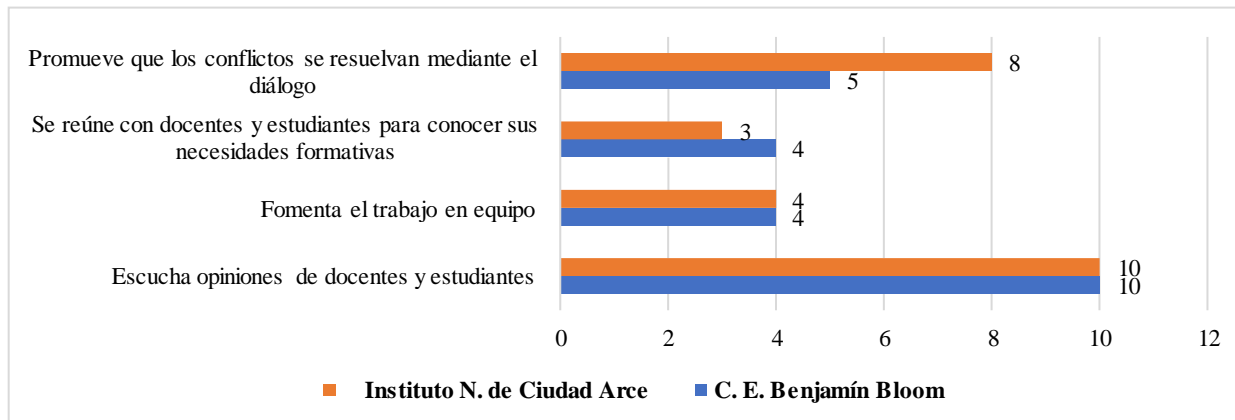


Figura 43 Acciones que realiza el director (a)

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Los docentes reportan las acciones que el director (a) demuestra tener liderazgo o capacidad para liderar: escuchar las opiniones de docentes y estudiantes, conocer sus necesidades formativas, además fomentar el trabajo en equipo y resolver conflictos por medio del dialogo. En el Instituto Nacional de Ciudad Arce, los docentes respondieron que el director sabe escuchar las opiniones de los demás (10 docentes) y promueve que los conflictos se resuelvan mediante el dialogo (8 docentes). En el Centro Escolar Benjamín Bloom: sabe escuchar las opiniones de los demás (10 docentes) y promueve que los conflictos se resuelvan mediante el dialogo (5 docentes), además de fomentar el trabajo en equipo (4 docentes) y conocer las necesidades formativas de los estudiantes (4 docentes).

2.5.4. ¿Conoce usted cuál es la misión, la visión y los objetivos institucionales del centro educativo?

Tabla 65

Conocimiento de misión, visión y objetivos del centro educativo

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	7	4	11
Instituto N. de Ciudad Arce	10	4	14
Total	17	8	25

Tabla 55 Conocimiento de misión, visión y objetivos del centro educativo

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 55

Conocimiento de misión, visión y objetivos del centro educativo

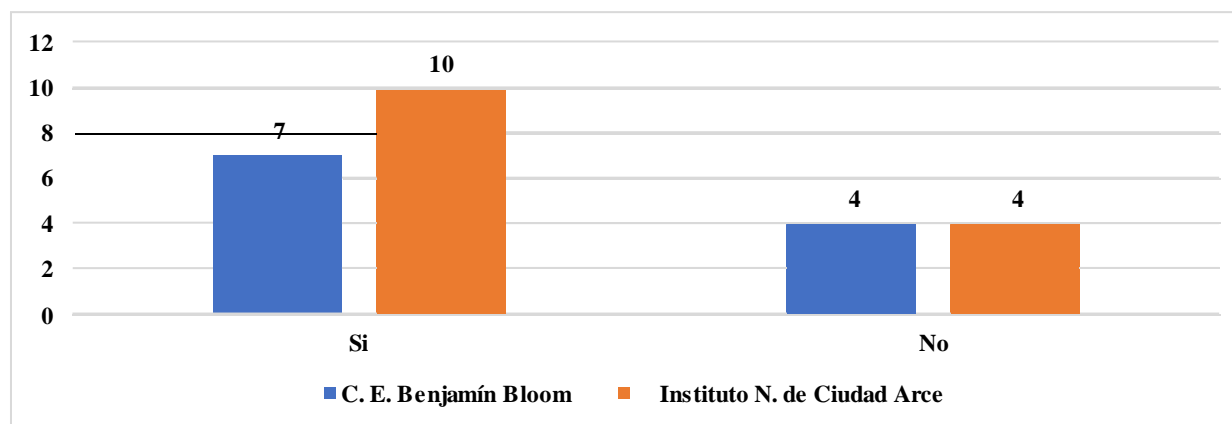


Figura 44 Conocimiento de misión, visión y objetivos del centro educativo

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

7 docentes del Centro Escolar Benjamín Bloom conocen la misión, la visión y los objetivos de la institución; los 4 restantes no los conoce. 10 docentes del Instituto Nacional de Ciudad Arce conocen la misión, la visión y los objetivos de la institución; los 4 restantes no los conoce. Si bien es cierto que la mayoría de los docentes que respondieron la encuesta conocen el camino y la meta a la que se debe llegar, lo primordial de un líder es que todos sus colaboradores lo conozcan, pues de esta manera es como se lograrán los objetivos propuestos y se cumplirá con brindar una mejor educación a los estudiantes.

2.5.5. ¿Cada cuánto se reúne el director (a) con el profesorado?

Tabla 66

Frecuencia de reuniones entre director (a) y docentes

Frecuencia	Centro Escolar		Total
	Centro Escolar Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce	
Todos los lunes	3	0	3
Todos los viernes	0	1	1
Una vez al mes	5	10	15
Nunca	1	0	1
Otro	2	3	5
Total	11	14	25

Tabla 56 Frecuencia de reuniones entre director (a) y docentes

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 56

Frecuencia de reuniones entre director (a) y docentes

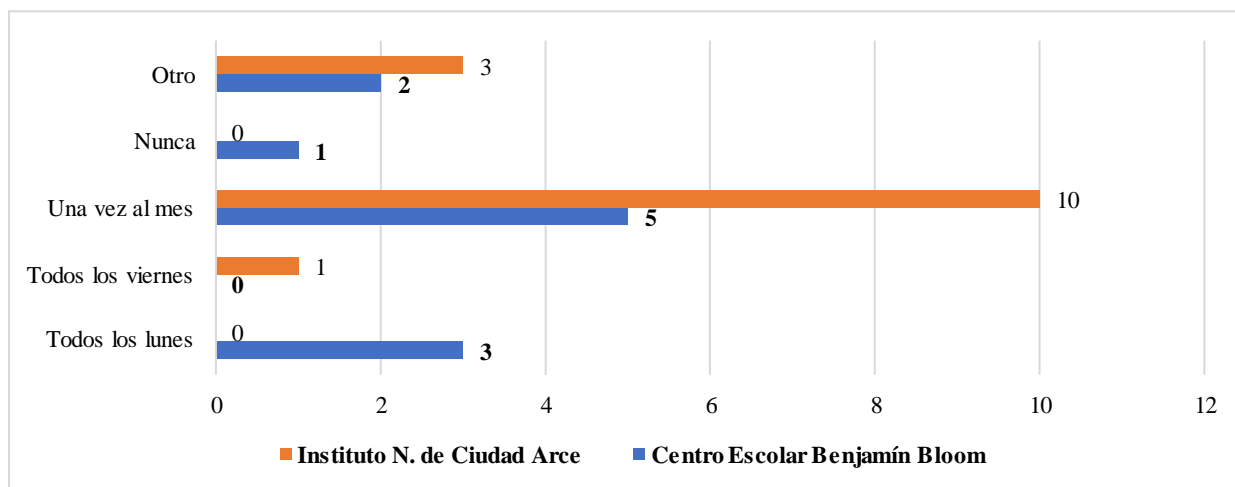


Figura 45 Frecuencia de reuniones entre director (a) y docentes

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Según los docentes del Instituto Nacional de Ciudad Arce el director (a) se reúne con ellos una vez al mes (10 docentes), para tratar temas de interés de la institución, como actividades próximas a realizarse, resultados de evaluaciones, mejoras a la institución, entre otras razones. Lo mismo afirman los docentes del Centro Escolar Benjamín Bloom, que el director (a) se reúne con ellos una vez al mes (5 docentes), y trata de que sean todos los lunes (3 docentes).

2.5.8. De acuerdo con su experiencia, ¿de qué manera el director (a) ejerce el cargo de dirección del centro educativo? (Puede marcar una o varias opciones)

Tabla 67

Acciones frecuentes que realiza el director (a)

Frecuencia	Centro Escolar		Total
	Centro Escolar Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce	
Provee indicaciones y orienta la planificación didáctica del aula	6	7	13
Da seguimiento a que las entradas y salidas del docente sean en el horario establecido	7	12	19
Recorre los pasillos de la escuela y verifica que el docente este en su aula de clases	6	6	12
Inspira al docente para que sus estudiantes alcancen mejores aprendizajes y calificaciones	4	5	9
Se ubica en el portón para saludar a docentes y estudiantes antes de ingresar al centro educativo	3	3	6

Tabla 57 Acciones frecuentes que realiza el director (a)

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 57

Acciones frecuentes que realiza el director (a)

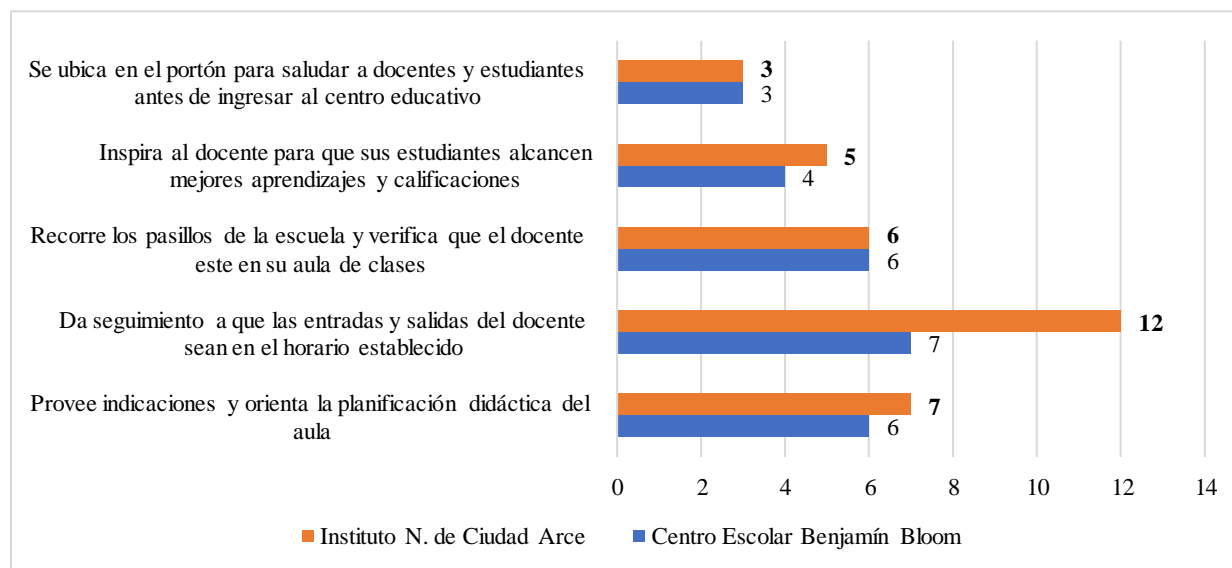


Figura 46 Acciones frecuentes que realiza el director (a)

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

El director (a) del Centro Escolar Benjamín Bloom y el director del Instituto Nacional de Ciudad Arce, realizan ciertas acciones de manera constante, las cuales le permiten demostrar su capacidad para dirigir. La jerarquía de las acciones que con mayor frecuencia el director del I. N. de Ciudad Arce realiza son: 1. Dar seguimiento a las entradas y salidas de los docentes, 2. proveer indicaciones y orientar la planificación didáctica, y 3. recorrer los pasillos de la escuela y verificar que el docente este en su aula de clases. La jerarquía de las acciones que con mayor

frecuencia el director (a) del C. E. Benjamín Bloom realizan son siguiendo el mismo orden antes mencionado. Con esto, el director (a) demuestra que no solo posee capacidad para dirigir, sino, capacidad para liderar y mantener cierto grado de autoridad sobre los docentes.

2.5.9. ¿Cuál de las siguientes medidas se toman en el centro educativo cuando un docente falta a dar clases? (Puede marcar una o varias opciones)

Tabla 68

Medidas a tomar cuando un docente falta a clases

Frecuencia	Centro Escolar		Total
	Centro Escolar Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce	
Se suspenden las clases de esa materia	2	3	5
Se suspenden las clases para todo el grado que el docente orienta (si es orientador)	1	6	7
No pierden la clase, otro docente les asigna las actividades a realizar de la materia	4	5	9

Pierden la clase de la materia, pero otro docente les da clases de otra materia para avanzar	4	4	8
Otro	0	1	1

Tabla 58 Medidas a tomar cuando un docente falta a clases

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De acuerdo con los docentes del Centro Escolar Benjamín Bloom, las 2 medidas que mayormente se toman cuando un docente no se presenta a dar clases, es que otro docente les da las indicaciones de las actividades a realizar para dicha materia, u otro docente aprovecha para adelantar de su materia. En el I. N. de Ciudad Arce, las 2 medidas que mayormente se toman cuando un docente no se presenta a dar clases, es que otro docente les da las indicaciones de las actividades a realizar para dicha materia, o si el docente es el orientador, pues se suspenden las clases para ese grado.

III. Contextos educativos

3.5 Aprendizaje

3.5.1 ¿Conoce cuál fue el resultado de la evaluación institucional de la escuela? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 3.1.3. Si su respuesta es SI, responda la pregunta 3.1.2)

Tabla 69

Conocimiento de evaluación institucional

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	6	5	11
Instituto N. de Ciudad Arce	6	8	14
Total	12	13	25

Tabla 59 Conocimiento de evaluación institucional

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 58

Conocimiento de evaluación institucional

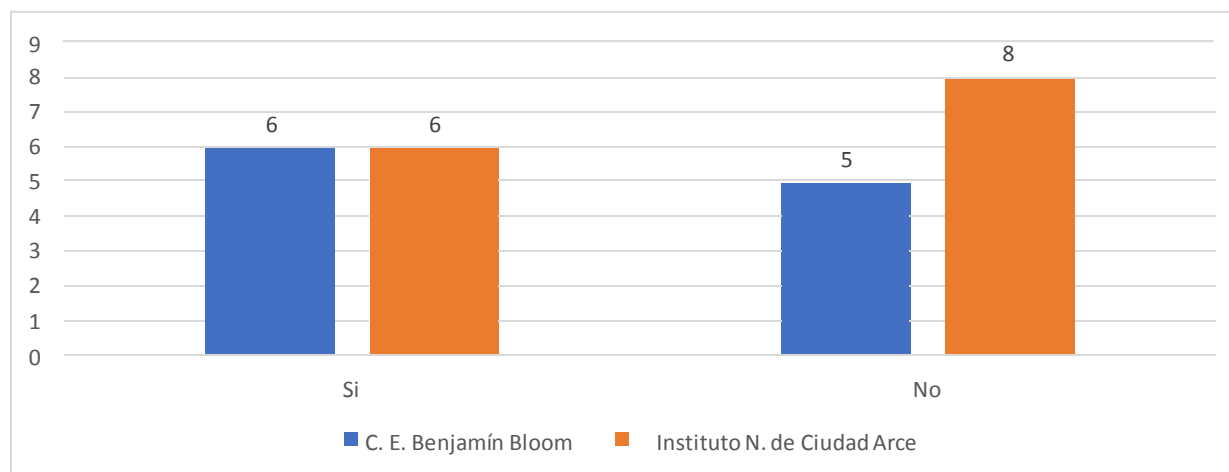


Figura 47 Conocimiento de evaluación institucional

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

En el Centro Escolar Benjamín Bloom, 6 de 11 de los docentes encuestados son conocedores de la evaluación institucional, caso contrario en el Instituto Nacional de Ciudad Arce, donde 8 de los 14 docentes encuestados, manifiestan no conocer el resultado de la evaluación institucional. Lo que permite corroborar, de cierta manera, que falta mejorar la comunicación entre docentes y director (a), pues conociendo los antecedentes de las evaluaciones es como se buscaran las acciones de mejora dentro del centro educativo y las practicas docentes, y sobresalir en las siguientes evaluaciones.

3.5.2 ¿Cuál fue el resultado?

Tabla 70

Resultado evaluación institucional

Centro Escolar	Frecuencia				Total
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	
C. E. Benjamín Bloom	3	5	3	0	11
Instituto N. de Ciudad Arce	9	5	0	0	14
Total	12	10	3	0	25

Tabla 60 Resultado evaluación institucional

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De los 12 docentes que conocen el resultado de la evaluación institucional, 6 del Centro Escolar Benjamín Bloom y 6 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, afirman que fue muy bueno para el Centro Escolar Benjamín Bloom, y Excelente para el Instituto Nacional de Ciudad Arce. Esto definitivamente refleja el buen manejo del proceso enseñanza-aprendizaje, una buena planificación y organización, sin embargo, aún se encuentran oportunidades de mejora en ambas instituciones.

3.5.3 ¿Quién da a conocer los resultados de la evaluación?

Tabla 71

Comunicador de resultado evaluación institucional

Centro Escolar	Frecuencia				Total
	Director	Asesor técnico pedagógico	Docente de la escuela	Otro	
C. E. Benjamín Bloom	11	0	0	0	11
Instituto N. de Ciudad Arce	12	0	1	1	14
Total	13	0	1	1	25

Tabla 61 Comunicador de resultado evaluación institucional

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 59

Comunicador de resultado evaluación institucional

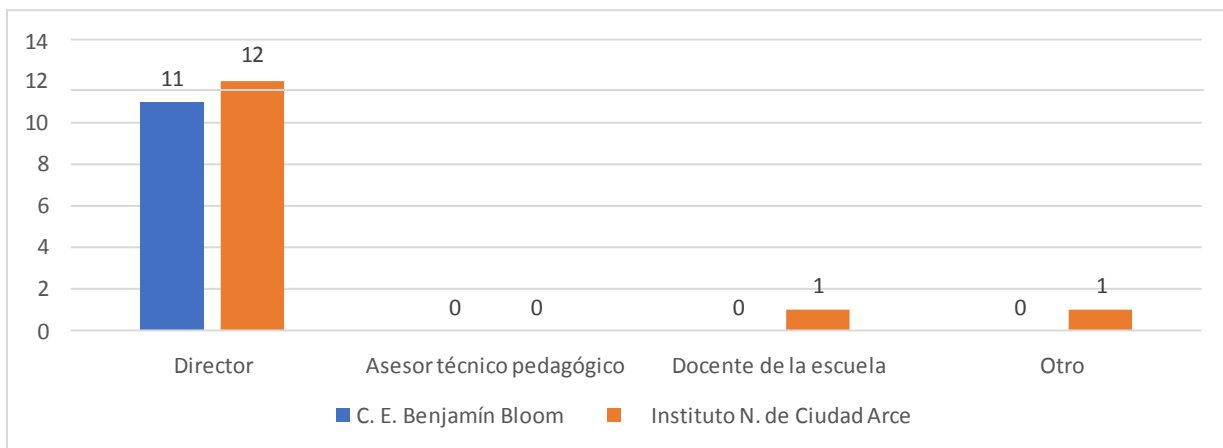


Figura 48 Comunicador de resultado evaluación institucional

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

El resultado de la evaluación institucional lo dio a conocer el director (a) con 12 afirmaciones de docentes del Instituto Nacional de Ciudad Arce y 11 docentes del Centro Escolar Benjamín Bloom, siendo el total de docentes encuestados los que afirman que el director (a) de su centro educativo dio a conocer los resultados oportunamente.

3.5.4 Al conocer los resultados, el (la) director (a) ¿realiza algunas acciones de mejora dentro de la escuela?

Tabla 72*Informe de cambios de acuerdo a resultado de evaluación institucional*

Centro Escolar	Frecuencia				Total
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	
C. E. Benjamín	5	1	4	1	11
Bloom					
Instituto N. de Ciudad	8	2	4	0	14
Arce					
Total	13	3	8	1	25

Tabla 62 Informe de cambios de acuerdo a resultado de evaluación institucional

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 60*Informe de cambios de acuerdo con resultado de evaluación institucional*

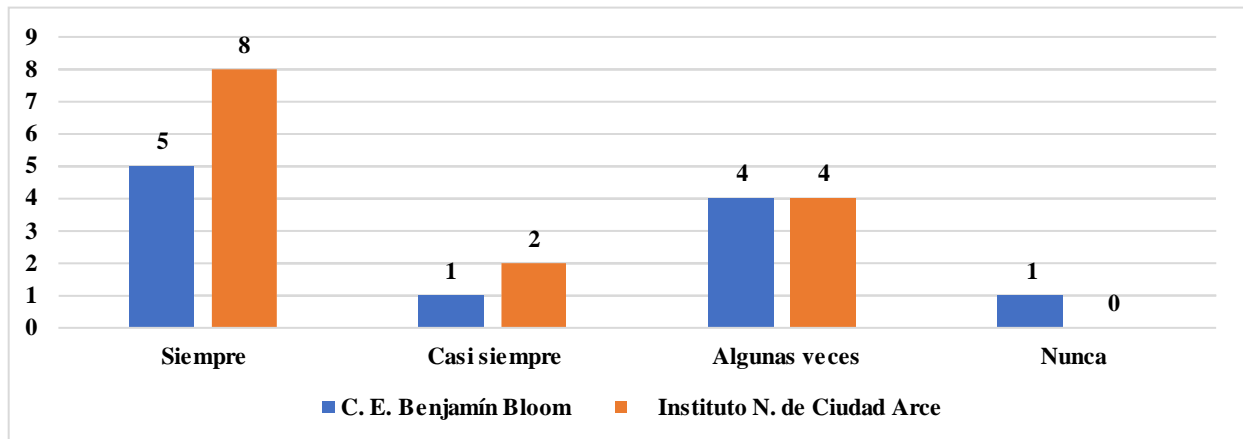


Figura 49 Informe de cambios de acuerdo con resultado de evaluación institucional

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Se ha podido determinar con base a las opiniones de los docentes encuestados que, a la hora de recibir el resultado de la evaluación institucional, el director del Instituto Nacional de Ciudad Arce, siempre realiza cambios para mejorar la institución (8 docentes) y algunas veces lo realiza (4 docentes). Sin embargo, en el Centro Escolar Benjamín Bloom la percepción entre siempre los realiza (5 docentes) y algunas veces los realiza (4 docentes) es parecida, por lo que se puede apreciar que no siempre se realizan mejoras al conocer la evaluación institucional.

3.6 Infraestructura

3.6.1 Según su grado de satisfacción, marque cómo se siente con las situaciones descritas

(Marque una casilla por cada aspecto)

Figura 61

Satisfacción de situaciones sobre infraestructura escolar

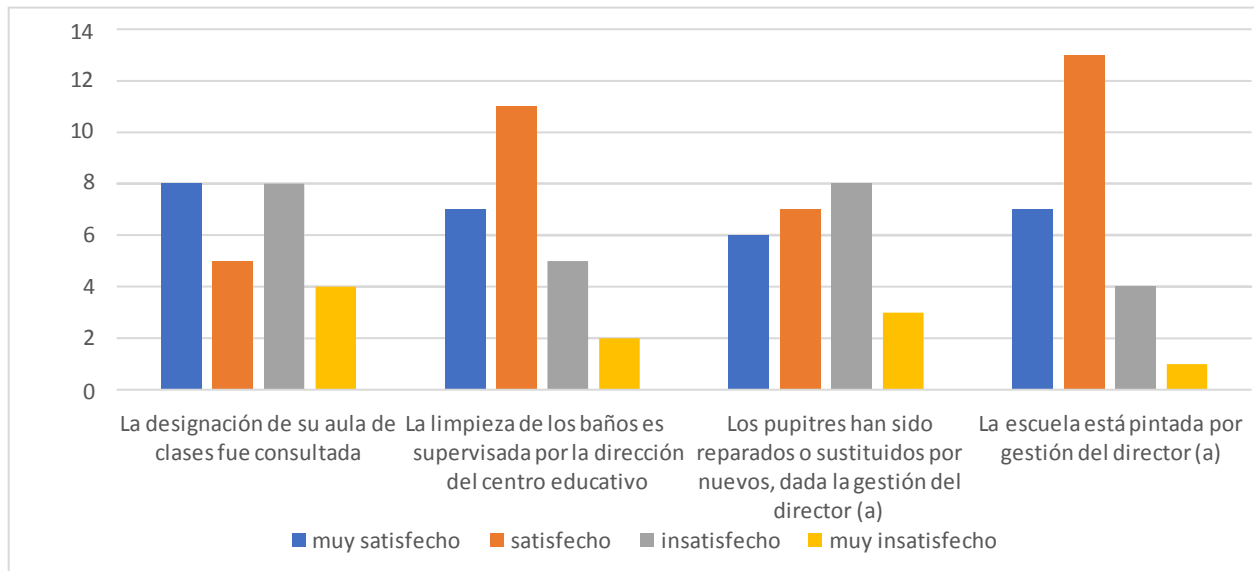


Figura 50 Satisfacción de situaciones sobre infraestructura escolar

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

En 2 de 4 afirmaciones, los docentes del Centro Escolar Benjamín Bloom y del Instituto Nacional de Ciudad Arce, se encuentran satisfechos y en los otros 2 restantes insatisfechos. Esto quiere decir, que están satisfechos con la limpieza de los baños y la ubicación de la institución, que se podrían determinar cómo aspectos externos, pero insatisfechos con la designación del aula de clase y que los pupitres han sido reparados o sustituidos, siendo estas últimas dos, aspectos que el director puede mejorar durante su administración.

3.7 Conocimiento

3.7.1 En este 2021, ¿considera que los conocimientos y habilidades que usted posee son acordes a las materias o materia que imparte, a nivel virtual y presencial?

Tabla

Conocimientos y habilidades acorde a la materia que se imparte

Centro Escolar	Frecuencia				Total
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	
C. E. Benjamín Bloom	7	2	2	0	11
Instituto N. de Ciudad Arce	14	0	0	0	14
Total	21	2	2	0	25

Tabla 63 Conocimientos y habilidades acorde a la materia que se imparte

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De acuerdo a 7 docentes del Centro Escolar Benjamín Bloom y 14 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, el grado y la materia que imparten es acorde a la especialidad con la cual se titularon. Por ende, sus conocimientos y habilidades están relacionadas con el desarrollo favorable de los contenidos. Y esto demuestra que los directores de ambos centros educativos en estudio, mantiene y ejercen una buena organización, pues han sabido distribuir la carga docente en las instituciones.

3.7.2 ¿Cuál de las normas acordadas en el Manual de Convivencia aplica tu docente en la jornada presencial o virtual de la clase que imparte?

Tabla

Normas acordadas para el manual de convivencia

Frecuencia	Centro Escolar		Total
	Centro Escolar Benjamín Bloom	Instituto N. de Ciudad Arce	
El estudiante tiene la responsabilidad de asistir a las jornadas virtuales y presenciales en el horario escolar programado	6	7	13
Se considera falta de puntualidad del estudiante la conexión tardía o a la presencial programada, o salirse antes que finalice	1	0	1
El estudiante debe permanecer con la cámara encendida durante el tiempo requerido por el docente en cada jornada de clase	0	1	1
El micrófono debe permanecer apagado durante el momento en que el docente tenga la palabra o cuando un compañero (a) este participando verbalmente	4	1	5
Levante la mano en la jornada presencial para solicitar su participación	0	5	5
Total	11	14	25

Tabla 64 Normas acordadas para el manual de convivencia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

De las normas que han sido acordadas para el Manuel de Convivencia Institucional, las que más apoyan los docentes del Instituto Nacional de Ciudad Arce es que los estudiantes tienen la responsabilidad de asistir a las jornadas virtuales y presenciales en el horario escolar

programado, y levantar la mano en la jornada presencial para solicitar su participación. En el caso del Centro Escolar Benjamín Bloom, las normas que más apoyan son, que el estudiante tiene la responsabilidad de asistir a las jornadas virtuales y presenciales en el horario escolar programado, y que el micrófono debe permanecer apagado durante el momento en que el docente tenga la palabra o cuando un compañero (a) este participando verbalmente.

3.7.3 ¿Mantiene constante comunicación con los padres de familia?

Tabla 75

Existencia de comunicación con padres de familia

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	11	0	11
Instituto N. de Ciudad Arce	13	1	14
Total	14	1	25

Tabla 65 Existencia de comunicación con padres de familia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 62

Existencia de comunicación con padres de familia

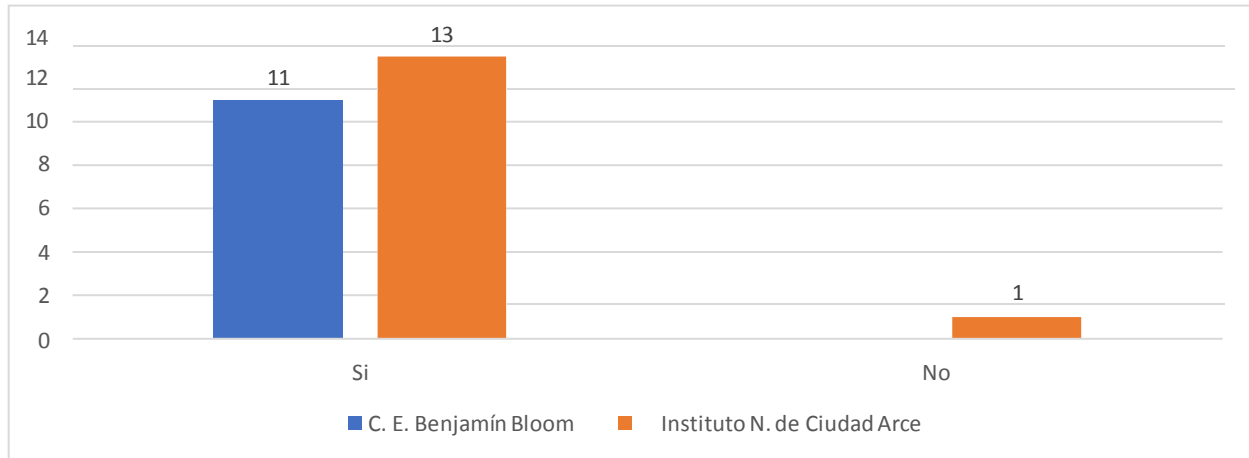


Figura 51 Existencia de comunicación con padres de familia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Tanto el director como los docentes del Centro Escolar Benjamín Bloom mantienen una comunicación constante con los padres de familia o responsables de los estudiantes. Y en el Instituto Nacional de Ciudad Arce no se quedan atrás, pues de igual forma los docentes afirman que mantienen una comunicación constante con los padres de familia.

3.7.4 ¿De qué manera mantiene comunicación con los padres de familia? (Puede marcar una o varias opciones)

Tabla 76

Formas de comunicación entre docentes y padres de familia

Centro Escolar	Visitas al aula	Reunión general	Por llamadas o mensajes	Total
C. E. Benjamín Bloom	3	5	3	11
Instituto N. de Ciudad Arce	2	6	16	24

Tabla 66 Formas de comunicación entre docentes y padres de familia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Figura 63

Formas de comunicación entre docentes y padres de familia

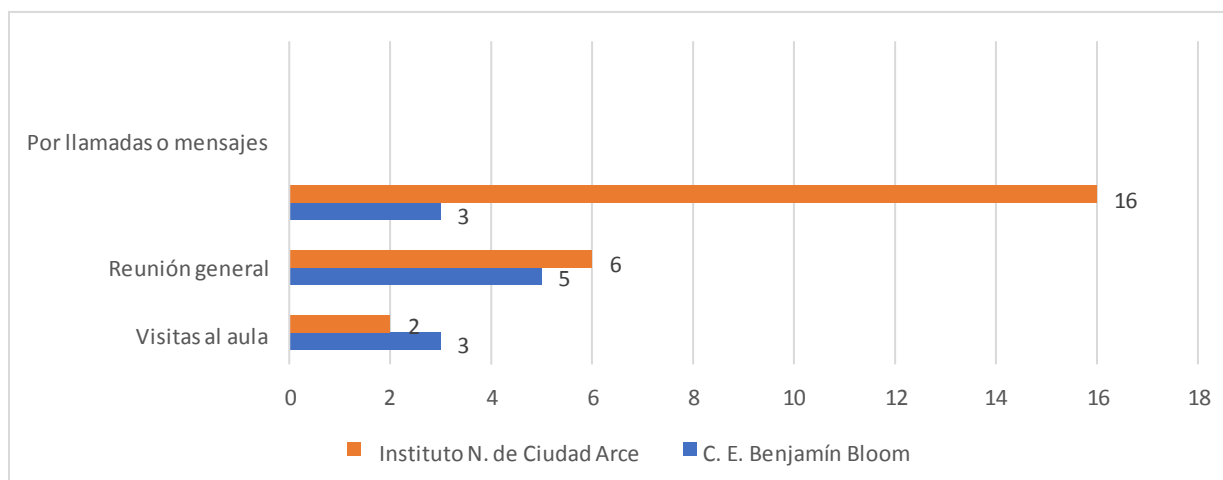


Figura 52 Formas de comunicación entre docentes y padres de familia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

El medio por el cual el director y los docentes mantienen una comunicación más constante con los padres de familia o responsables, en el Instituto Nacional de Ciudad Arce es por medio de llamadas o mensajes, y en el Centro Escolar Benjamín Bloom es por medio de reuniones generales.

3.7.5 ¿Considera que las mamás, papá o personas responsables del cuidado de los estudiantes están satisfechos con la educación que se imparte en el centro educativo?

Tabla 77

Satisfacción de padres de familia con respecto a la educación que se brinda

Centro Escolar	Frecuencia		Total
	Si	No	
C. E. Benjamín Bloom	10	1	11
Instituto N. de Ciudad Arce	14	0	14
Total	24	1	25

Tabla 67 Satisfacción de padres de familia con respecto a la educación que se brinda

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

10 docentes del Centro Escolar Benjamín Bloom y 14 del Instituto Nacional de Ciudad Arce, consideran que los padres de familia o responsables se encuentran satisfechos con la educación que se les brinda a los estudiantes en las instituciones respectivas. Demostrando así, la seguridad que estos poseen con la calidad educativa que se brinda, partiendo por el aprendizaje que obtienen los alumnos, gracias al buen manejo de la institución por parte de cada director.

D. Resultados de hoja con figura humana

La recopilación de datos de campo con los estudiantes de parvularia del Centro Escolar Benjamín Bloom, se realizó mediante una hoja con un dibujo de 2 personas (un hombre y una mujer) en las que el niño o niña debía colocar un corazón si el director (a) llegaba a su salón de clases. Y el resultado de la actividad realizada a un total de 7 estudiantes de parvularia, fue:

Tabla 78

Frecuencia de visitas por parte del director (a) en parvularia

Sexo	Frecuencia		Total
	Visita el aula	No visita el aula	
Hombre	0	0	0
Mujer	7	0	7
Total	7	0	7

Tabla 68 Frecuencia de visitas por parte del director (a) en parvularia

Nota. Elaboración propia, con base a resultados del cuestionario “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos” (2021).

Los resultados reportan que los niños y niñas reconocen que la autoridad de dicha institución es una mujer, y determinaron que si llega a las aulas a monitorear las actividades que realizan tanto ellos como su docente orientador. Incluso, lograron describir el aspecto físico de la directora del Centro Escolar, demostrando así, que se mantiene un cierto grado de participación con los alumnos de parvularia, según la opinión de los niños y niñas.



Capítulo 5. Conclusiones y propuesta de mejora

5.1. Conclusiones

A. El estado actual de las capacidades gerenciales

El estado actual de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos locales educativos está caracterizado por los aspectos aportados en la recopilación y procesamiento de la información, según estos aportes las capacidades gerenciales actuales de los directores (as) del Centro Escolar Benjamín Bloom y del Instituto Nacional de Ciudad Arce es el siguiente:

- El rol gerencial informativo de los directores de ambas instituciones es débil, dado que los estudiantes reportaron respuestas marcadamente divididas con respecto a conocer las actividades programadas, en ese sentido, se evidencia un desconocimiento acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización.
- En cuanto al conocimiento que poseen ambos directores sobre administración de la educación, los han obtenido de manera empírica y cursando algunos diplomados y formación ofrecida por el MINEDUCYT, sin embargo, las funciones de planificación y control fueron identificadas como áreas de mejora.
- La planeación es un aspecto que presentó respuestas divididas, por ejemplo, en el Centro Escolar Benjamín Bloom la publicación del calendario de actividades anuales, el 50% afirmó que “SI” lo publican y el otro 50% que “NO”. En cuanto a los docentes, ellos consideran que no siempre se terminan de dar los contenidos planificados por diferentes motivos, entre ellos porque a veces no planifican, por enfermedades, entre otros.

- La organización de perfiles con base al talento humano según las respuestas es favorable, en los directores (as) de ambas instituciones, sin embargo, los estudiantes del segundo año de bachillerato del Instituto Nacional de Ciudad Arce reportaron: 6 estudiantes que las explicaciones son confusas, 5 que les toca investigar temas y exponerlos y, por lo tanto, que al docente le falta planificación en el tema. Por su parte, los estudiantes del Centro Escolar Benjamín Bloom no contestaron al respecto. Esta percepción de los estudiantes está relacionada con la distribución de la planta docente, lo cual puede vincularse con la selección de docentes para impartir determinadas asignaturas que no son de la especialidad, aunque ambos directores tratan de organizar su planta docente de acuerdo a la especialidad y capacidades de los docentes, por tanto, se observa con lo que Cena (2003 citado en Tobón, 2008) define como las competencias específicas de un administrador educativo, entre ellas, la de organización de perfiles con base en requerimientos de planes y proyectos educativos y la gestión del talento humano.
- Con respecto a la asignación de tareas según el sexo de la persona docente, los datos reportan que prevalecen los modelos **mentales**: son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar (Senger, 2005), mujeres para actividades que socialmente realizan mujeres, y hombres para actividades que realizan generalmente solo hombres.
- Del estilo de liderazgo de cada director: En el Instituto Nacional de Ciudad Arce, el director es considerado un líder por la comunidad educativa, y realiza acciones que lo demuestran como, por ejemplo: sabe escuchar las opiniones de los demás y promueve que los conflictos se resuelvan mediante el dialogo. En el Centro Escolar Benjamín Bloom el director (a) también es considerado un líder y de igual manera se observan acciones que lo demuestran,

como: fomentar el trabajo en equipo y conocer las necesidades formativas de los estudiantes, para realizar mejoras en un futuro cercano. Según el Instituto de Planeamiento de la Educación de Argentina, (s.f.) “el liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p. 9).

B. Capacidades gerenciales requeridas en el marco normativo

La Ley de la Carrera Docente de 1996 con sus reformas 2020, no define requerimientos para aspirar, participar y ser seleccionado como docente. Asimismo, no define de modo específico las funciones para el director (a) sino que se ejercen a través del Consejo Directivo Escolar.

Las capacidades gerenciales para el manejo del talento humano en contextos locales educativos se ubican en el marco de las organizaciones educativas o escuelas y el quehacer para administrarlas. Por lo que, a nivel normativo existe una disposición que en la que no se requiere formación previa sobre administración de la educación ni de manejo de talento humano en contextos locales educativos.

5.2. Propuesta de mejora



Universidad Pedagógica de El Salvador

Doctor Luis Alonso Aparicio

Propuesta de mejora

Perfil del cargo de director de instituciones educativas oficiales

Presentado por

Ingeniera Nora Edith García Ramírez

ENERO DE 2022

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

Índice

1. Descripción de la propuesta
 2. Justificación
 3. Ejes estratégicos
 4. Objetivos estratégicos
 5. Acciones de mejora
 6. Propuesta de perfil para director
-

1. Descripción de la propuesta

La propuesta de mejora consiste en la elaboración de un perfil del cargo de director de que incluya la identificación de las capacidades gerenciales técnicas, humanas y conceptuales y de la administración de la educación requeridas en contextos locales del sector oficial de educación, como un referente para la adecuación normativa o reforma a la Ley de la Carrera Docente.

2. Justificación

En un mundo donde varios aspectos que solían ser habituales se encuentran en constante cambio, tanto en las empresas como en las organizaciones e instituciones, requieren que quienes ejercen el cargo de gerente o director posean previamente el desarrollo y potenciación de capacidades gerenciales y de manejo del talento humano que tendrán bajo su cargo, lo cual será un referente para medir el éxito o el fracaso de los objetivos y metas educativas, en este caso.

Uno de los puntos débiles que forman parte de los hallazgos es que no se cuenta con un perfil claro de las capacidades, habilidades o conocimientos mínimos para optar por el cargo de director de un centro educativo. La limitante que se identifica es que en el marco de la legalidad se establecen los requerimientos mínimos del perfil del docente, por tanto, es de considerar que

la propuesta será un insumo a considera por las autoridades del despacho ministerial de la cartera de Educación, debido a que la Ley de la Carrera Docente de 1996 con sus reformas a 2020 habilita legalmente en el artículo 44 que sean los mismos docentes quienes puedan optar a los cargos de dirección de los centros educativos, asimismo, las funciones de director (a) no se ejecutan de modo individual, sino en coordinación con los organismos que conjuntamente administran la carrera docente

Por su parte, los hallazgos del estudio de campo aportan que la función de planificación e informativa es un aspecto débil, el eslabón inicial de la administración es la planificación, porque establece los elementos y criterios sobre los que se asientan los demás niveles de la organización educativa bajo su cargo.

Con respecto a gerenciar con las personas, se obtuvo que los directores poseen un modelo mental desde un enfoque sexista en la asignación de actividades y tareas a los docentes; la decoración, la asignación de coreografías de bailes y ser secretaria por ser mujeres e igualmente y a los docentes hombres como maestros de ceremonia o dirigir los organizan torneos deportivos. Asimismo, el control, función de la administración es un aspecto de mejora, en ese sentido, es necesario cumplirla porque le permite, a un gerente o director, verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y contrastarlo con lo planificado (Marcó, 2016).

Por tanto, capacidades que deben ser fortalecidas, son las técnicas y conceptuales, relacionadas ambas con la administración de la educación, al respecto, el hallazgo sobre la cantidad de temas y el tiempo, por tanto, no se logran cubrir todos. En tal sentido, la administración del currículo en el centro educativo y el aula es un aspecto que mejorar por parte de los directores de ambas instituciones.

El hallazgo en ambos centros educativos el actor presente en el conflicto es el docente. Asimismo, los docentes reportaron que la mejor manera de resolver un conflicto es escuchando ambas partes involucradas, para evitar tomar decisiones partidarias y ser justo en las acciones que se tomen, esto es una de las capacidades gerenciales que un director (a) debe poseer

Basado en lo anterior, la propuesta de mejora centra su aporte la definición de un perfil que detalle las capacidades gerenciales mínimas a poseer y evaluar a quienes actualmente ejercen y quienes optan al cargo de director (a).

3. Ejes estratégicos

Eje estratégico 1 (EE1): Capacidades gerenciales	Eje estratégico 2 (EE2): Elementos del perfil
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicacion asertiva • Trabajo en equipo • Organizacion y planificacion 	<ul style="list-style-type: none"> • Administracion de la educacion • Administracion de recursos • Manejo del talento • Resolucion de conflictos

4. Objetivos estratégicos

OE1: Diseñar un perfil que establezca las capacidades gerenciales mínimas que deben poseer quienes ostenten al cargo de director (a) para una institución educativa.

OE2: Potenciar el desarrollo y el mejoramiento de las capacidades gerenciales que poseen los directores (as) que actualmente están a cargo de instituciones educativas.

5. Acciones de mejora

Acción de mejora	Indicadores	Responsables	Capacidad requerida
Elaboración del Perfil	• Perfil diseñado	Nora García	1
Carta didáctica de entrega técnica del Perfil y socialización	• Carta didáctica	Nora García	1

6. Descripción de las acciones de mejora

6.1 Propuesta de perfil del cargo de director

PERFIL DEL CARGO DE DIRECTOR EN CONTEXTOS LOCALES DEL SECTOR OFICIAL DE EDUCACIÓN

I. GENERALIDADES

1.1. Objetivo del puesto de director en contextos locales del sector oficial de educación:

Administrar los procesos educativos desde la planeación, organización, dirección y control del desarrollo formativo que permitan alcanzar los fines de la educación nacional (Art. 55 de la Constitución de la República y Art. 2 Ley General de Educación.

II. ASPECTOS ACADÉMICOS Y EXPERIENCIA EXIGIDA PARA DESEMPEÑAR EL CARGO A OSTENTAR

Formación	Descripción del requerimiento específico
2.1. Formación académica	
Grado académico con atestados que lo respaldan	Poseer título de Licenciatura en educación
Post grado especializado en el área a desempeñarse	Poseer Maestría Administración de la Educación o en Gerencia de personal
2.2. Formación complementaria	

Cursos y diplomados de especialización y actualización específicamente relacionada con el cargo	Poseer formación complementaria en gestión de centros educativos, gestión de conflictos, políticas educativas y Tecnologías de la Información y de las comunicaciones, educación multimodal
2.3. Experiencia y recomendaciones escritas	
Cantidad de años de experiencia previa y recomendaciones de anteriores trabajos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poseer al menos 3 años de experiencia mínima en cargos de administración de talento humano ▪ Poseer antecedentes de haber desempeñado el cargo de coordinador o subdirector ▪ Presentar al menos 1 recomendación de un trabajo anterior ▪ Presentar solvencia de asuntos penales, Procuraduría General de la República de que no tiene deuda de cuota alimenticia¹¹, Procuraduría de Derechos Humanos, Policía Nacional Civil

3. CAPACIDADES GERENCIALES REQUERIDAS

Capacidades	Nivel del requerimiento específico		
	Alto	Medio	Bajo
3.1. Capacidad técnica	Conocimiento del entorno local	Habilidad en el área financiera	Tener intuición y buen juicio
3.2. Capacidad humana	Liderazgo	Comunicación	Empatía
3.3. Capacidad conceptual	Habilidad de análisis	Toma de decisiones	Resolución de conflictos
3.4. De administración de la educación	Conocimiento certificado de administración de la educación	Conocimiento de la normativa nacional vigente e internacional relacionado con los derechos humanos y el	Generar oportunidades de crecimiento

¹¹ Los Arts. 247, 260 y 261 del Código de Familia se establece la obligación de cuota alimenticia por parte de las figuras parentales. El Art. 201 inciso primero del Código Penal, regula el delito del incumplimiento de los deberes de asistencia económica. Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, Art. 3, publicada en D.O No. 93, Tomo No. 431 del 18/05/2021)

		derecho a la educación	
--	--	------------------------	--

4. COMPETENCIAS PARA EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO

Competencias	Requerimiento
Saber ser: automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la participación organizada de la comunidad educativa, maestros, alumnos y padres de familia en el desarrollo de las actividades del centro educativo. ▪ Actualizarse profesionalmente según el cargo que desempeñe.
Saber conocer: observar, explicar, comprender y analizar.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clarificar los objetivos que la institución plantea y los medios que posee para lograrlos.
Saber hacer: desempeño basado en procedimientos y estrategias, teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano. (p. 49)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer procesos y procedimientos que orienten el buen uso de los recursos disponibles. ▪ Desempeñar el cargo con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugar establecidos por el MINEDUCYT.

5. FUNCIONES BÁSICAS DEL CARGO DE DIRECTOR

1. Elaborar el Proyecto Educativo del Centro (PCC) y el Plan Escolar Anual (PEA) con la participación de la planta docente.
2. Organizar el talento humano y programar la carga académica y horario del cuerpo docente bajo su cargo.
3. Liderar Proyecto Educativo del Centro (PCC)

- 4.** Coordinar con el nivel departamental y central del Ministerio de Educación para el desarrollo educativo de los estudiantes y el logro de los fines de la educación nacional.
- 5.** Gestionar recursos para el logro de los objetivos y metas propuestas en el PCC y en el PEA.
- 6.** Garantizar la formulación o actualización del Manual de Convivencia del centro educativo con la participación de la comunidad educativa.
- 7.** Administrar los recursos materiales y el equipo del centro educativo y llevar un inventario
- 8.** Rendir cuentas de acuerdo con la normatividad vigente y los indicadores de gestión establecidos.
- 9.** Supervisar el cumplimiento de la planificación e implementación de los programas educativos desarrollados en el aula
- 10.** Elaborar la programación de valuación de aprendizajes.
- 11.** Trazar planes de mejoramiento a partir de los resultados de la evaluación institucional.
- 12.** Informar a la comunidad educativa del desarrollo del PCC, PEA, programación de las evaluaciones de aprendizaje y actividades extracurriculares.

6. RASGOS DE PERSONALIDAD NECESARIOS PARA EL CARGO DE DIRECTOR

a) Ética
b) Proactividad
c) Dinámica
d) Enfocada en cumplimiento de metas
e) Tolerancia a la frustración
f) Autodidacta
g) Gestión de conflictos relacionales

7. PRUEBAS PSICOLÓGICAS REQUERIDAS

- a) Test de Matrices Progresivas de Raven. Miden inteligencia no verbal.
- b) Evaluación de Personalidad: BFQ, Cuestionario “Big Five”. Mide la energía, afabilidad, tesón, estabilidad emocional y apertura mental e incluye una escala de distorsión para detectar a quienes desean mostrar una imagen falsa.
- c) Test de Habilidades Mentales Primarias: Comprensión verbal, Comprensión espacial, Raciocinio, Manejo de números, Fluidez verbal de Autor: Thurstone, Louis L. /Thurstone, Thelma G
- d) Test PNP de Pichot para la detección de tendencias paranoicas, neuróticas y psicopáticas (Universidad del Azuay, s.f.). Para detectar la presencia de conductas psicopatológicas, y rasgos de perturbaciones a nivel cognitivo o emocional.
- e) Cuestionario de Intereses Profesionales (CIPSA). Procedencia TEA. Ediciones, S.A. (Madrid).

6.1. Carta didáctica de la entrega técnica del perfil

Objetivo: Crear conciencia sobre lo importante que es fortalecer y/o adquirir las capacidades gerenciales mínimas para desarrollar el cargo de director en un contexto educativo local de manera efectiva

Población meta: Directores

Objetivo	Actividad y propuesta de abordaje	Tiempo	Recursos
Generar las condiciones para el desarrollo de la jornada de entrega técnica del Perfil del cargo de director	<p>1. Registro e Introducción</p> <p>Se desarrollan los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llenado de listado de asistencia (inicial) 2. Saludo 3. Presentación de agenda y objetivo de la jornada 	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> -Listado de asistencia -Lapiceros -Presentación en power point -Laptop -Cañón
Realizar la entrega técnica del perfil del cargo de director	<p>2. Presentación del perfil</p> <p>Se desarrollan los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Entrega de copias del perfil del cargo de director 5. Presentación del perfil 	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación en power point -Laptop -Cañón
Conversatorio de intercambio de conocimientos y experiencias entre los asistentes	<p>3. Discusión sobre el perfil presentado</p> <p>Se desarrollan los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Creación de grupos de trabajo 7. Socialización del perfil requerido 	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación en power point -Laptop -Cañón
Evaluación de la jornada y cierre	<p>4. Aclaración de dudas y Cierre</p> <p>Se desarrollan los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Realización de preguntas por parte de los asistentes 9. Dar respuestas a las preguntas hechas por parte de los asistentes 10. Llenado de listado de asistencia (final) 11. Agradecimientos y cierre de la jornada 	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de asistencia -Lapiceros -Presentación en power point -Laptop -Cañón

7. Presupuesto

Presupuesto Propuesta de Mejora			
No.	Recursos	Costo individual	Costo total
1	Energía eléctrica	\$ 40.00	\$ 40.00
2	Internet WiFi	\$ 25.00	\$ 25.00
3	Plumones de colores (3)	\$ 1.00	\$ 3.00
4	Copias del Perfil del cargo de director para entregarlo en la jornada	\$ 0.50	\$ 1.00
6	Diplomas de participación (30)	\$ 1.00	\$ 30.00
7	Refrigerios (30)	\$ 1.50	\$ 45.00
8	Transporte	\$ 15.00	\$ 30.00
9	Imprevistos	\$ 25.00	\$ 25.00
	Total	\$ 109.00	\$ 199.00

Referencias

Aldaba: revista del Centro Asociado a la UNED de Melilla, ISSN 0213-7925, N° 7, 1987, págs. 37-46.

Benavides, Mayumi Okuda, & Gómez-Restrepo, Carlos. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. Retrieved May 29, 2021, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&tlng=es.

Corella V., Randall. (2019). *Las capacidades que te convertirán en un gerente fuera de serie*. 20/03/2021, de INCAE, Business School Sitio web: <https://www.incae.edu/es/blog/2019/03/26/las-capacidades-que-te-convertiran-en-un-gerente-fuera-de-serie.html>

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Dibujos para colorear. (s.f.). Dibujos de maestras para pintar. 03092021, de Dibujos para colorear Sitio web: <https://colorearimagenes.net/dibujos-de-maestras-para-pintar/>

Dibujosa.com. (s.f.). Expositor. 03092021, de dibujosa.com Sitio web: <http://dibujosa.com/dibujosgratisapp.php?codigo=20862>

Duarte Analítica. (2020). El proyecto curricular de centro. 08/05/2021, de Duarte Analítica Sitio web: <https://duarteanalitica.com/proyecto-curricular-de-centro-educativo-pcc/>

Escobar, María del Carmen (2008). Tesis: “Necesidades de formación continua en las áreas administrativa y pedagógica de los directores (as) de los centros escolares de los niveles

de educación parvularia, educación básica y educación media, del distrito 06-02 del municipio de San Salvador, del departamento de San Salvador”. El Salvador, Universidad Pedagógica de El Salvador.

Fernández Salinero-Miguel, Carolina. (2006). Las competencias en el marco de la convergencia europea: Un nuevo concepto para el diseño de programas educativos. *Encounters on Education*, 7, 131-153.

Folgueiras Bertomeu, Pilar. (2016). Técnica de recogida de información: La entrevista, pág. 3.

Google Workspace. (s.f.). Formularios. 29/05/2021, de Google Workspace Sitio web:

<https://workspace.google.com/intl/es-419/products/forms/>

Hernández Muñoz, U. Y. y Hernández Mejía, C.Á. (2014). El Liderazgo del Director y su Incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar “José Dolores Estrada” del distrito VI de Managua, Departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014 (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- Managua UNAN-Managua. Facultad de Educación e Idiomas Departamento de Pedagogía. Managua, Nicaragua:

Hernández Sampieri, Roberto / Fernández Collado, Carlos / Baptista Lucio, Pilar. (2014).

Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (s.f.). Liderazgo. En Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa (página 9).

Argentina: Ministerio de Educación de la Nación.

- Marca Ticona, Raúl. (2018). Tesis “*Capacidades gerenciales del director y el clima organizacional del personal docente en las instituciones educativas de la zona media del distrito de Ilave 2016*”. Perú: Universidad Nacional del Altiplano de Puno.
- Marcó, Federico. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Martínez Aguirre, Lucía (2012). Administración Educativa. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Ministerio de Educación (1996). Ley General de Educación. El Salvador: Ministerio de Educación de El Salvador.
- Ministerio de Educación (1996). Ley de la Carrera Docente. El Salvador: Ministerio de Educación de El Salvador.
- Ministerio de Educación (2002). *Dominios curriculares básicos: educación parvularia, básica y media*. El Salvador, MINEDUCYT.
- Ministerio de Educación. (2008 a). *Sobre la planificación didáctica. En Currículo al Servicio del Aprendizaje*. El Salvador: MINED.
- Ministerio de Educación (MINED). (2008 b). *Evaluación al servicio del aprendizaje*. El Salvador: MINED.
- Ministerio de Educación (MINED). (s.f.). Estudios Sociales. Material de apoyo para la continuidad educativa ante la emergencia COVID-19 Guía de aprendizaje. 18/08/2021, de MINED Sitio web:

https://www.mined.gob.sv/materiales/f3/semana17/4grado/sociales/guia_aprendizaje_estudiante_4to_grado_sociales_f3_s17.pdf

Ministerio de Educación (2018). *Observatorio MINED 2018: Sobre los centros educativos públicos y privados subvencionados de El Salvador* (Pág. 57). El Salvador: MINED.

Ministerio de Educación (MINED). (2014). *Plan Nacional de Servicio en el Sector Público, 2015-2019*. El Salvador: MINEDUCYT.

Ministerio de Educación. (2017). *Plan de Estudio para la Especialización en Gestión Directiva*. El Salvador: Ministerio de Educación.

ONU Mujeres Guatemala (2016) Profundicemos en términos: Guía para periodistas, comunicadoras y comunicadores.

Otani, Masayo, Experta de JICA (Coordinación). (2016). *Guía para la elaboración del Proyecto Comunitario Vinculación de la escuela con la comunidad*. Paraguay: JICA.
https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/12269775_02.pdf

Pacheco Cardoza, Rolando Balmore y Picardo Joao, Oscar. (mayo-agosto de 2012). *La formación de docentes en El Salvador: Retos, problemas, posibilidades*. Realidad y Reflexión, No.35, 15 a 44.

Ramos Molina, Francisco Antonio (2017). *Principios de Administración*. El Salvador: Impresos Testigo de Esperanza/GEN.

Real Academia Española (RAE). (2021). *Capacidad*. 23/05/2021, de RAE Sitio web:
<https://dle.rae.es/capacidad>

Real Academia Española (RAE). (2021). *Talento*. 02/03/2020, de Diccionario de la lengua española. Sitio web: <https://dle.rae.es/talento>

Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. Gestión Joven, #18, paginas 3-4.

Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Senger, Peter. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Suárez, M., Zambrano, S. y Parada, J. (2017). Ejercicio del poder desde la perspectiva de las necesidades de los directivos en organizaciones públicas. *Económicas CUC*, 38(2), 31-42. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.03>

Tobón, Sergio. (2008). *La Formación Basada en Competencias en la Educación Superior: El enfoque complejo*. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.

Weinstein, José, Hernández, Macarena, Cuéllar, Carolina, Joseph Flessa. (2015). *Liderazgo Escolar en América Latina y El Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago).

Anexos

Anexo 1. Notas de solicitud para realizar el trabajo de campo

San Salvador, 27 de mayo de 2021

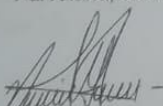
Licda. Yasmina Elizabeth Iraheta
Directora del Centro Escolar
Benjamín Bloom del municipio de Apopa
Presente. -

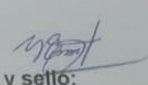
Reciba un cordial saludo y deseos de éxito en su gestión. Mi nombre es Nora Edith García Ramírez, estudiante egresada de la Universidad Pedagógica de El Salvador, en esta ocasión aprovecho para compartirle que me encuentro diseñando mi tesis "Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento humano en contextos locales educativos" para optar al grado de Maestra en Administración de la Educación, y dicha situación requiere que realice un proceso de trabajo de campo con directores (as), docentes, estudiantes y familias, a fin de recolectar información que me ayude a sustentarla.

Por lo anterior, le solicito muy amablemente me conceda autorización para trabajar con la prestigiosa institución que usted administra.

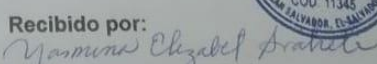
De concederme lo solicitado, le comparto que tengo planificado recopilar la información en la **semana del 09 al 13 de agosto de 2021 o en las fechas que usted tenga a bien que se realice el trabajo de campo**. A continuación, le describo la actividad que realizare en esa semana:

- Aplicación de un cuestionario diseñado en un formulario de Google Forms, el cual se enviará mediante un enlace a los WhatsApp a **estudiantes de octavo y noveno grado y a todo el personal docente**, para lo cual se les pedirá sus números telefónicos, se creará un grupo, y una vez, que todos llenen el formulario, se procederá a eliminar dicho grupo, a fin de evitar inconvenientes. Cada estudiante lo responderá individualmente durante la estancia de mi persona en la institución.
- Una entrevista con su persona que durará entre 20 a 30 minutos.
- Me permita entrevistar a una mujer y un hombre integrante de la familia de los estudiantes o a la persona responsable del cuidado de ellos.
- Y aplicar una hoja de la figura humana a estudiantes del nivel de Educación Parvularia, sección de seis años.


Nora Edith García Ramírez
Maestrante
DUI: 04741607-2
Número de contacto: 7862- 4451
Correo: nora.garcia57626@uped.edu.sv


Firma y setto:

Recibido por:


Fecha y hora de recibido:



28-05-2021

Hora 12:00

San Salvador, 24 de mayo de 2021

Licdo. Guillermo Enrique Pleítez
Sub director del Instituto
Nacional de Ciudad Arce del municipio de La Libertad
Presente. -

Reciba un cordial saludo y deseos de éxito en su gestión. Mi nombre es Nora Edith García Ramírez, estudiante egresada de la Universidad Pedagógica de El Salvador, en esta ocasión aprovecho para compartirle que me encuentro diseñando mi tesis "Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento humano en contextos locales educativos" para optar al grado de Maestra en Administración de la Educación, y dicha situación requiere que realice un proceso de trabajo de campo con directores (as), docentes, estudiantes y familias, a fin de recolectar información que me ayude a sustentarla.

Por lo anterior, le solicito muy amablemente me conceda autorización para trabajar con la prestigiosa institución que usted administra.

De concederme lo solicitado, le comparto que tengo planificado recopilar la información en la **semana del 23 al 27 de agosto de 2021 o en las fechas que usted tenga a bien que se realice el trabajo de campo**. A continuación, le describo la actividad que realizare en esa semana:

- a) Aplicación de un cuestionario diseñado en un formulario de Google Forms, el cual se enviará mediante un enlace a los WhatsApp a **estudiantes de segundo año de bachillerato general y a todo el personal docente**, para lo cual se les pedirá sus números telefónicos, se creará un grupo, y una vez, que todos llenen el formulario, se procederá a eliminar dicho grupo, a fin de evitar inconvenientes. Cada estudiante lo responderá individualmente durante la estancia de mi persona en la institución.
- b) Una entrevista con su persona que durará entre 20 a 30 minutos.
- c) Y me permita entrevistar a una mujer y un hombre integrantes de familia de los estudiantes o a la persona responsable del cuidado de ellos.

Nora Edith García Ramírez
Maestrante
DUI: 04741607-2
Número de contacto: 7862- 4451
Correo: nora.garcia57626@uped.edu.sv

Firma y sello

Recibido por:

Fecha y hora de recibido:

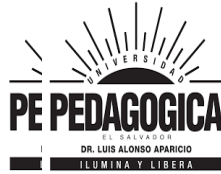


Edith

Guillermo Enrique Pleítez Morán

03 DE JUNIO DE 2021
HORA: 10:30 am

Anexo 2. Cuestionario de la encuesta a docentes



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION**

Tesis: “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos educativos locales”.

CUESTIONARIO DE ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES

Estimado docente:

La presente encuesta es uno de los instrumentos que permitirá obtener la información necesaria para cumplir con el objetivo general de la investigación, el cual consiste en realizar un diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos educativos locales. Por lo que, se le solicita su reflexión objetiva y sincera.

Esta encuesta es con fines académicos y toda la información proporcionada será de total confidencialidad.

Convencida que su colaboración será muy útil. De antemano, muchas gracias.

Aspectos demográficos

3.1. Institución: _____

3.2. Sexo

Mujer

Hombre

3.3. Edad

3.3.1. De 21 a 25 años

3.3.2. De 26 a 30 años

3.3.3. De 31 a 35 años

3.3.4. De 36 a 40 años

3.3.5. De 41 a 45 años

3.3.6. De 46 a 50 años

3.3.7. De 51 a más

3.4. Grado que imparte: _____

IV. Capacidades gerenciales

4.1. Planificación

4.1.1. ¿Tiene su centro educativo un Proyecto Curricular de Centro (PCC)?

4.1.1.1. SI

4.1.1.2. NO

4.1.2. ¿Tiene su centro educativo calendarización anual de actividades?

4.1.2.1. SI

4.1.2.2. NO

4.1.3. ¿Quiénes de los siguientes actores de la comunidad educativa participaron en la elaboración del Manual de Convivencia Institucional?

4.1.3.1. Estudiantes de todos los grados

4.1.3.2. Consejo Directivo Escolar

4.1.3.3. Docentes

4.1.3.4. Padres, madres o personas responsables del cuidado de los estudiantes

4.1.3.5. Otra, explique:

4.1.4. ¿Considera que usted logra impartir todos los contenidos de las materias según su planificación?

2.1.4.1 SI (Si su respuesta es SI, responda la pregunta 2.1.5)

2.1.4.2 NO (Si su respuesta es NO, responda la pregunta

2.1.6)

4.1.5. ¿Cuál de los siguientes aspectos podrían incidir para que un docente no logre completar los temas del programa de estudio que imparte? (Puede marcar varias opciones)

4.1.5.1. La planificación no se logró realizar a inicio del año

4.1.5.2. La cantidad de días lectivos es muy poca y los temas son muchos

4.1.5.3. Por la cantidad de permisos para inasistencias a dar clases

4.1.5.4. Enfermedades

4.1.5.5. Otra, explique:

4.2. Organización

4.2.1. ¿Cómo se siente con respecto al grado asignado y materia que imparte?

4.2.1.1. Satisfecho (a)

4.2.1.2. Insatisfecho (a)

4.2.2. ¿Cuál de los siguientes aspectos es el que más evidencia el tipo de distribución del profesorado en el centro educativo?

Por la especialidad del título que ha estudiado

Por solicitud de los padres de familia

Por solicitud de los estudiantes

Por solicitud del mismo docente

Por experiencia laboral en el mismo centro educativo

Por decisión del director (a) del centro educativo

4.2.3. Lea las siguientes situaciones y marque la opción según su experiencia previa en el centro educativo (debe elegir una afirmación por fila, según la casilla que mejor muestre su sentir)

Situación	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
2.2.3.1. Asignar el primer grado a un docente por represalias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2.3.2. Favorecer con menos horas de clase a sus amistades

2.2.3.3. Asignar una materia que no es de la especialidad de un docente

2.2.3.4. Asignar un grado que es diferente al que el docente estudió

2.2.3.5. Darle la coordinación de un grado a un docente, porque ningún otro lo quiere

4.2.4. ¿Considera que la dirección del centro educativo les asigna tareas según el sexo (por ser mujer o ser hombre)?

2.2.4.1 SI (si su respuesta es “SI”, pase a la pregunta 2.2.5)

2.2.4.2 NO (si su respuesta es “NO”, pase a la pregunta 2.3.1)

2.4.5. ¿Cuál de las siguientes acciones cree que muestran que se asignan tareas según el sexo? (Puede marcar una o varias opciones)

2.4.5.1. Solo a las docentes se les da la decoración de las actividades de fechas especiales o actos cívicos

- 2.4.5.2. Solo a los docentes se les nombra “maestros de ceremonia”
- 2.4.5.3. Solo a las docentes se les asigna las coreografías de bailes típicos y modernos
- 2.4.5.4. Solo a los docentes se les asigna que organicen los torneos de fútbol y otros deportes
- 2.4.5.5. La secretaria del Consejo Directivo Escolar es una mujer
- 2.4.5.6. Otro, especifique:

2.5. Dirección

2.5.3. El director (a) les comunica de modo preciso las decisiones que ha tomado para cambios o actividades que se realizaran dentro de la escuela:

- 2.5.3.1. SI 2.5.3.2. NO

2.5.4. ¿De qué manera les comunica las actividades a realizar? (Puede marcar una o varias opciones)

- 2.5.4.1. Reunión general
- 2.5.4.2. Visita en el aula

2.5.4.3. Por afiches de publicidad

2.5.4.4. Memorándum

2.5.4.5. Otro, especifique

2.5.5. ¿Cree que los conflictos en una escuela son parte de la convivencia diaria?

2.5.5.1. SI

2.5.5.2. NO

2.5.6. Desde su experiencia ¿Entre quienes es **más** frecuente que se pueda dar algún tipo de conflicto? (Puede marcar una o varias opciones)

2.5.6.1. Entre docentes

2.5.6.2. Entre docentes y director (a)

2.5.6.3. Entre director (a) y padres de familia

2.5.6.4. Entre docentes y alumnos

2.5.7. ¿Cuál es la forma en la que un director (a) resuelve un conflicto relacional?-(Marque solo una respuesta)

2.5.7.1. Escucha ambas partes

2.5.7.2. Escucha solo a una de las partes

2.5.7.3. Se hace el desentendido

2.5.7.4. Deja que el conflicto lo resuelvan solo los involucrados

2.5.7.5. Deja que se agrave y las personas se hagan enemigas

2.5.7.6. Otra, especifique:

2.6. Control

2.6.1. ¿Cuántas veces a la semana el director (a) llega a observar su salón de clases? (Si imparte clases presenciales)

2.6.1.1. Una vez a la semana

2.6.1.2. Dos veces a la semana

2.6.1.3. Tres veces o más

2.6.1.4. Ninguna vez a la semana

2.6.2. Durante las clases virtuales, ¿cuántas veces a la semana el director (a) ingresó a observar sus clases? (Si imparte clases virtuales)

2.6.2.1. Una vez a la semana

2.6.2.2. Dos veces a la semana

2.6.2.3. Tres veces o más

2.6.2.4. Ninguna vez a la semana

2.5.3 El director (a) hace observaciones a las planificaciones de clases que realiza usted como docente:

2.5.3.1 SI

2.5.3.2 NO

2.5.4 Puede afirmar que el director (a):

	Si	No
2.5.4.1 Revisa constantemente el libro de asistencia diaria del personal bajo su cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5.4.2 Se preocupa por investigar si hay niveles bajos de aprendizaje y donde puedan estar las fallas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.6 Liderazgo

2.5.3. ¿Considera que el director (a) es un líder para la comunidad educativa?

2.5.1.1 SI 2.5.1.2 NO

2.5.6. ¿Cuál de las siguientes acciones realiza el director (a)? (Puede marcar una o varias opciones)

2.5.6.1. Escucha opiniones de docentes y estudiantes

2.5.6.2. Fomenta el trabajo en equipo

2.5.6.3. Se reúne con docentes y estudiantes para conocer sus necesidades
formativas

2.5.6.4. Promueve que los conflictos se resuelvan mediante el diálogo

2.5.7. ¿Conoce usted cuál es la misión, la visión y los objetivos institucionales del centro
educativo?

2.5.7.1. SI 2.5.7.2. NO

2.5.8. ¿Cada cuánto se reúne el director (a) con el profesorado?

2.5.8.1. Todos los lunes

2.5.8.2. Todos los viernes

2.5.8.3. Una vez al mes

2.5.8.4. Nunca

2.5.8.5. Otro, especifique

2.5.10. De acuerdo con su experiencia, ¿de qué manera el director (a) ejerce el cargo de dirección del centro educativo? (Puede marcar una o varias opciones)

2.5.10.1. Provee indicaciones y orienta la planificación didáctica del aula

2.5.10.2. Da seguimiento a que las entradas y salidas del docente sean en los horarios establecidos

2.5.10.3. Recorre los pasillos de la escuela y verifica que el docente esté en sus aulas de clases

2.5.10.4. Inspira al docente para que sus estudiantes alcancen mejores aprendizajes y calificaciones

2.5.10.5. Se ubica en el portón de la escuela a estudiantes y docentes y les saluda al entrar

2.5.10.6. Otro, especifique

2.5.11. ¿Cuál de las siguientes medidas se toman en el centro educativo cuando un docente falta a dar clases? (Puede marcar una o varias opciones)

2.5.11.1. Se suspenden las clases de esa materia

2.5.11.2. Se suspenden las clases para todo el grado que el docente orienta (si es orientador)

2.5.11.3. No pierden la clase, otro docente les asigna las actividades a realizar de la materia

2.5.11.4. Pierden la clase de la materia, pero otro docente les da clases de otra materia para avanzar

2.5.11.5. Otro, especifique:

V. Contextos educativos

3.8 Aprendizaje

3.8.1 ¿Conoce cuál fue el resultado de la evaluación institucional de la escuela? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 3.1.3. Si su respuesta es SI, responda la pregunta 3.1.2)

3.1.1.1 SI 3.1.1.2 NO

3.8.2 ¿Cuál fue el resultado?

3.1.2.1 Excelente	3.1.2.2 Muy Bueno	3.1.2.3 Bueno	3.1.2.4 Regular
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.8.3 ¿Quién da a conocer los resultados de la evaluación?

3.8.3.1 Director (a)

3.8.3.2 Asesor técnico pedagógico

3.8.3.3 Docente de la escuela

3.8.3.4 Otro, especifique:

3.8.4 Al conocer los resultados, el (la) director (a) ¿realiza algunas acciones de mejora dentro de la escuela?

3.1.4.1 Siempre

3.1.4.2 Casi

3.1.4.3 Algunas

3.1.4.4 Nunca

siempre

veces

3.9 Infraestructura

3.9.1 Según su grado de satisfacción, marque cómo se siente con las situaciones descritas

(Marque una casilla por cada aspecto)

Situación	Muy	Satisfecho	Insatisfecho	Muy
	satisfecho			insatisfecho
3.2.1.1 La designación de su aula de clases fue consultada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.1.2 La limpieza de los baños es supervisada por la dirección del centro educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.1.3 Los pupitres han sido reparados o sustituidos por nuevos, dada la gestión del director (a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.1.4 La escuela está pintada por gestión del director (a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3.10 Conocimiento

3.10.1 En este 2021, ¿considera que los conocimientos y habilidades que usted posee son acordes a las materias o materia que imparte, a nivel virtual y presencial?

3.10.1.1 Siempre	3.10.1.2 Casi siempre	3.10.1.3 Algunas veces	3.10.1.4 Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.10.2 ¿Cuál de las normas acordadas en el Manual de Convivencia aplica tu docente en la jornada presencial o virtual de la clase que imparte?

Norma

3.3.2.1. El estudiante tiene la responsabilidad de asistir a las jornadas virtuales o presenciales establecidas en el horario escolar programado.

3.3.2.2. Se considera falta de puntualidad del estudiante la conexión tardía a la jornada virtual o a la presencial programada, o salirse antes de que finalice.

3.3.2.3. El estudiante debe permanecer con la cámara encendida durante el tiempo requerido por el o la docente en cada jornada de clase.

3.3.2.4. El micrófono debe permanecer apagado durante el momento en el que el docente tenga la palabra o cuando un compañero (a) esté participando verbalmente en la jornada virtual

3.3.2.5. Levante la mano en la jornada presencial para solicitar participación

3.3.2.6. Otro, especifique:

3.10.3 ¿Mantiene constante comunicación con los padres de familia?

3.3.3.1 SI

3.3.3.2 NO

3.10.4 ¿De qué manera mantiene comunicación con los padres de familia? (Puede marcar una o varias opciones)

3.10.4.1 Reunión general presencial o virtual

3.10.4.2 Visitas al aula

3.10.4.3 Por medio de llamadas o mensajes

3.10.4.4 Otro, especifique

3.10.5 ¿Considera que las mamás, papá o personas responsables del cuidado de los estudiantes están satisfechos con la educación que se imparte en el centro educativo?

3.3.5.1 SI

3.3.5.2 NO

¡Gracias por su tiempo!

Anexo 3. Cuestionario de la encuesta a estudiantes



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION**

Tesis: “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos educativos locales”.

CUESTIONARIO DE ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES

Estimado estudiante:

La presente encuesta es uno de los instrumentos que permitirá obtener la información necesaria para cumplir con el objetivo general de la investigación, el cual consiste en realizar un diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos educativos locales. Por lo que, se le solicita su reflexión objetiva y sincera.

Esta encuesta es con fines académicos y toda la información proporcionada será de total confidencialidad.

Convencida que su colaboración será muy útil. De antemano, muchas gracias.

I. Aspectos demográficos

1.1. Institución:

1.2. Sexo

Mujer

Hombre

1.3. Edad

1.3.1. 13 años

1.3.2. 14 años

1.3.3. 15 años

1.3.4. 16 años a más

1.4. Grado que estudias

1.4.1. Octavo grado

1.4.2. Noveno grado

1.4.3. Segundo año de bachillerato

II. Sobre lo que sabes de tu centro educativo

2.1. Convivencia

2.1.1. En tu centro educativo ¿Hay alguna cartelera en la que se publique un calendario de las actividades anuales?

2.1.1.1. SI

2.1.1.2. NO

2.1.3 Desde tu experiencia personal ¿Qué observas sobre los contenidos que les imparten en tu institución? Elige **dos opciones que más muestran** tu experiencia personal

3.2.1.1. Son adecuados para el grado que estudias

3.2.1.2. Te preparan para enfrentar situaciones de la vida real

3.2.1.3. No los entiende porque las explicaciones son confusas

3.2.1.4. Te toca investigar previamente los temas y exponerlos

3.2.1.5. Falta planificación del tema

3.2.1.6. Otro, especifica

3.2.2. En tu centro educativo ¿Tienen un Manual de Convivencia Escolar?

3.2.2.1. SI

3.2.2.2. NO

Si tu respuesta es “SI” pasa a la pregunta 2.1.4.

Si tu respuesta es “NO” pasa a la pregunta 2.2.1.

3.2.3. ¿Sabes quiénes de los siguientes actores de la comunidad educativa participaron en la elaboración del Manual de Convivencia Institucional?

3.2.3.1. Estudiantes de todos los grados

3.2.3.2. Consejo Directivo Escolar

3.2.3.3. Docentes

3.2.3.4. Padres, madres o personas responsables del cuidado de los estudiantes

3.2.3.5. Otra, explica:

3.3.Organización

2.2.5 ¿Estas satisfecho con los docentes que te imparten cada materia?

2.2.5.1 Satisfecho (a)

2.2.5.2 Insatisfecho (a)

2.2.6 Desde tu experiencia personal ¿Cuál de los siguientes aspectos es el que **más** muestra el criterio por el cual un docente imparte las clases en el grado o materia?

2.2.2.1 Por la especialidad del título del docente ha estudiado

2.2.2.2 Por solicitud de los padres de familia

2.2.2.3 Por solicitud de los estudiantes

2.2.2.4 Por solicitud del mismo docente

2.2.2.5 Por experiencia laboral en el mismo centro educativo

2.2.2.6 Por decisión del director (a) del centro educativo

2.2.2.7. Otra, específica

2.2.7 Lee las siguientes situaciones y marca la opción según consideres sea lo correcto para ti (debes elegir una afirmación por fila, según la casilla que mejor muestre tu sentir)

Situación	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
2.2.3.1. Asignar el primer grado a un docente como un castigo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.3.2. Favorecer con menos horas de clase a sus amistades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.3.3. Asignar una materia que no es de la especialidad de un docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.3.4. Asignar un grado que es diferente al que el docente estudió	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.3.5. Darle la coordinación de un grado a un docente, porque ningún otro docente lo quiere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2.8 ¿Consideras que el director (a) les asigna tareas a los docentes según su sexo (por ser mujer o ser hombre)?

2.2.4.3 SI (si tu respuesta es “SI”, pasa a la pregunta 2.2.5)

2.2.4.4 NO (si tu respuesta es “NO”, pasa a la

pregunta

2.3.1)

2.5.5. ¿Cuál de las siguientes acciones crees que muestran que asigna tareas dependiendo del sexo del docente? Marca **dos opciones que más observas** en la vida de tu institución

2.5.5.1. Solo a las docentes se les da la decoración de las actividades de fechas especiales o actos cívicos

2.5.5.2. Solo a los docentes se les nombra “maestros de ceremonia”

2.5.5.3. Solo a las docentes se les asigna las coreografías de bailes típicos y modernos

2.5.5.4. Solo a los docentes se les asigna que organicen los torneos de fútbol y otros deportes

2.5.5.5. La secretaría del Consejo Directivo Escolar es una mujer

2.5.5.6. Otra, especifica:

2.6. Dirección

2.6.3. El director (a) les comunica las decisiones que ha tomado de las actividades que se realizarán en la institución:

2.6.3.1. SI

2.6.3.2. NO

2.6.4. ¿De qué manera les comunica las actividades a realizar? (Podes marcar una o varias opciones)

2.6.4.1. Reunión general

2.6.4.2. Visita en el aula

2.6.4.3. Por afiches de publicidad

2.6.4.4. Memorándum

2.6.4.5. Otra, especifica:

2.6.5. ¿Crees que los conflictos en la escuela son parte de la convivencia diaria?

2.6.5.1. SI

2.6.5.2. NO

2.6.6. Desde tu conocimiento, ¿entre quienes es **más** frecuente que se pueda dar algún tipo de conflicto? (Podes marcar una o varias opciones)

2.6.6.1. Entre docentes

2.6.6.2. Entre docente y director (a)

2.6.6.3. Entre director (a) y padres de familia

2.6.6.4. Entre docente y alumnos

2.6.7. ¿Cuál es la forma en la que un director (a) debe resolver un conflicto relacional?-(Marca solo una respuesta)

2.6.7.1. Escuchar ambas partes

2.6.7.2. Escuchar solo a una de las partes

2.6.7.3. Hacerse el desentendido

2.6.7.4. Dejar que el conflicto lo resuelvan solo los involucrados

2.6.7.5. Dejar que se agrave y las personas se hagan enemigas

2.6.7.6. Otra, especifica:

2.7. Visitas

2.7.1. ¿Cuántas veces a la semana el director (a) llega a observar tu salón de clases?

2.7.1.1. Una vez a la semana

2.7.1.2. Dos veces a la semana

2.7.1.3. Tres veces o más

2.7.1.4. Ninguna vez a la semana

2.7.2. Durante las clases virtuales, ¿cuántas veces a la semana el director (a) ingresa a observar tus clases?

2.7.2.1. Una vez a la semana

2.7.2.2. Dos veces a la semana

2.7.2.3. Tres veces o más

2.7.2.4. Ninguna vez a la semana

2.7 Liderazgo

2.5.4. ¿Consideras que el director (a) es un líder para la comunidad educativa?

2.5.1.2 SI

2.5.1.2 NO

2.5.9. Desde tu experiencia personal, ¿cuáles de las siguientes acciones realiza el director (a) en la escuela? (Puedes marcar una o varias opciones)

2.5.9.1. Escucha opiniones de docentes y estudiantes

2.5.9.2. Fomenta el trabajo en equipo

2.5.9.3. Se reúne con docentes y estudiantes para conocer sus necesidades formativas

2.5.9.4. Promueve que los conflictos se resuelvan mediante el diálogo

2.5.12. De acuerdo a tu experiencia, ¿cuál de las acciones siguientes observas que realiza el director (a)? **Elige dos** que son las que **con más frecuencia** realiza

2.5.12.1. Da indicaciones a los docentes sobre la planificación de sus clases

- 2.5.12.2. Da seguimiento a que las entradas y salidas del docente sean en los horarios establecidos
- 2.5.12.3. Recorre los pasillos de la escuela y verifica que el docente esté en sus aulas de clases
- 2.5.12.4. Comenta en las visitas al aula que los estudiantes alcancen los mejores aprendizajes y calificaciones
- 2.5.12.5. Se ubica en el portón de la escuela para saludar a docentes y estudiantes antes de ingresar al centro educativo
- 2.5.12.6. Otro, especifica:

2.5.13. ¿Cuál de las siguientes medidas se toman en el centro educativo cuando un docente falta a dar clases? (Podes marcar una o varias opciones)

- 2.5.13.1. Se suspende las clases de esa materia
- 2.5.13.2. Se suspenden las clases para todo el grado que el docente orienta (si es orientador)
- 2.5.13.3. No pierden la clase, otro docente les asigna las actividades a realizar de la materia

2.5.13.4. Pierden la clase de la materia, pero otro docente les da clases de
otra materia para avanzar

2.5.13.5. Otro, especifica:

III. Contextos educativos

3.11 Aprendizaje

3.11.1 ¿Conoces cuál fue el resultado de la evaluación institucional de la escuela? (Si tu respuesta es NO, pasa a la pregunta 3.1.3. Si tu respuesta es SI, responde la pregunta 3.1.2)

3.1.1.1 SI 3.1.1.2 NO

3.11.2 ¿Cuál fue el resultado?

3.1.2.1 Excelente 3.1.2.2 Muy Bueno 3.1.2.3 Bueno 3.1.2.4 Regular

3.11.3 ¿Quién les dio a conocer los resultados?

3.11.3.1 Director (a)

3.11.3.2 Asesor técnico pedagógico

3.11.3.3 Por un docente de la escuela

3.11.3.4 Otro, especifica:

3.11.4 Al conocer los resultados, el director (a) ¿realiza algunas acciones de mejora dentro de la escuela?

3.1.4.1 Siempre	3.1.4.2 Casi siempre	3.1.4.3 Algunas veces	3.1.4.4 Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.12 Infraestructura

3.12.1 Según tu grado de satisfacción, marca cómo te sientes con las siguientes situaciones descritas (Marca una casilla por cada aspecto)

Situación	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
	Ubicación de la escuela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Limpieza de los baños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tamaño y comodidad de los salones de clases	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tamaño y diseño de las áreas destinadas para la recreación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tamaño de la cafetería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.13 Conocimiento

3.13.1 ¿Cuál es la materia que más dominas o es tu favorita?

Matemáticas	<input type="checkbox"/>
Estudios Sociales	<input type="checkbox"/>
Lenguaje y literatura	<input type="checkbox"/>
Ciencias Naturales	<input type="checkbox"/>
Informática	<input type="checkbox"/>

Ingles

3.13.2 Marca la razón por la cual esa materia es tu favorita o la dominas mejor

Se fomenta participar, haciendo preguntas o dando aportes

Se resuelven sus dudas con exactitud durante la clase

Se nos pregunta si comprendimos el tema

Sabemos cuáles son los criterios con los que nos evaluarán

3.13.3 ¿Cuál es la materia que menos dominas o es tu menos favorita?

Matemáticas

Estudios Sociales

Lenguaje y literatura

Ciencias Naturales

Informática

Ingles

3.13.4 Marca dos razones que explican ¿Por qué? (Marca una o varias opciones)

Hace falta que se fomente la participación de los estudiantes

Las dudas no se resuelven con exactitud

No se explora si hay algún estudiante que no comprendió el tema

Se carece de criterios previos de lo que se evaluará

3.13.5 ¿Cuál de las normas acordadas en el Manual de Convivencia aplica tu docente en la jornada presencial o virtual de la clase que imparte?

Norma

3.3.5.1 El estudiante tiene la responsabilidad de asistir a las jornadas virtuales o presenciales establecidas en el horario escolar programado.

3.3.5.2 Se considera falta de puntualidad del estudiante la conexión tardía a la jornada virtual o a la presencial programada, o salirse antes de que finalice.

3.3.5.3 El estudiante debe permanecer con la cámara encendida durante el tiempo requerido por el o la docente en cada jornada de clase.

3.3.5.4 El micrófono debe permanecer apagado durante el momento en el que el docente tenga la palabra o cuando un compañero (a) esté participando verbalmente

3.3.5.5 Otra, especifique:

3.14 Oferta académica

3.4.1 ¿Los docentes mantienen constante comunicación con tu mamá o papá o con la persona responsable de tu cuidado?

3.14.1.1 SI

3.4.1.2 NO

3.4.4 ¿De qué manera mantiene la comunicación? (Puedes marcar una o varias opciones)

3.4.4.1 Reunión general

3.4.4.2 Visitas en el aula

3.4.4.3 Por medio de llamadas o mensajes

Anexo 4. Entrevista semi estructurada dirigida a directores de centros educativos



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION**

Tesis: “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento en contextos educativos locales”.

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS

Presentación

La entrevista que a continuación se desarrollará tiene una finalidad académica y toda la información proporcionada será grabada, transcrita y analizada, respetando la confidencialidad y el audio no será difundido.

De antemano, agradezco la oportunidad y comenzamos con describirle la metodología, la estructura de la entrevista.

Duración de la entrevista: 1 hora

Persona entrevistadora: Nora

Fecha:

I. Aspectos demográficos

1.1. Institución:

- 1.2. Sexo:
- 1.3. Edad:
- 1.4. Título obtenido y especialidad:
- 1.5. Años de laborar en la institución:
- 1.6. Años de ejercer el cargo de director (a):

II. Capacidades gerenciales

1.1 Planificación

- 2.1.1. ¿La escuela posee el PCC y el Manual de Convivencia Institucional actualizado?
- 2.1.2. ¿Quiénes participaron en la elaboración de estos?
- 2.1.3. ¿Considera que los docentes logran desarrollar todos los indicadores de logro en las diferentes disciplinas según la planificación que realizan?
- 2.1.4. Si no lo hacen, ¿por qué considera que no logran desarrollarlos?

1.2 Organización

- 2.2.1. ¿Cómo organiza la planta docente dentro de la institución?
- 2.2.2. ¿Considera que los docentes están satisfechos con la materia y grado que imparten?
- 2.2.3. ¿Asigna tareas únicamente basándose en el sexo del docente?

1.3 Dirección

- 2.3.1. ¿Comunica las decisiones que ha tomado para cambios o actividades que se realizaran dentro de la escuela, a sus docentes y alumnos?

2.3.2. ¿Por qué medio les comunica las actividades a realizar?

2.3.3. Cuando existe algún tipo de conflicto en la escuela, ¿cómo lo resuelve?

1.4 Control

2.4.1. ¿Cuántas veces a la semana visita los salones de clases?

2.4.2. Durante las clases virtuales, ¿cuántas veces a la semana ingresa a observar las clases?

2.4.3. ¿Revisa y hace observaciones a las planificaciones de clases que realizan los docentes?

2.4.5. ¿Mantiene un control constante sobre las actividades que desarrollan los docentes con los alumnos?

1.5 Liderazgo

2.5.1. ¿Se considera un líder para la comunidad educativa?

2.5.2. ¿Con que acciones demuestra su liderazgo?

2.5.3. ¿Ha dejado claro cuál es la misión, la visión y los objetivos institucionales del centro educativo?

2.5.4. ¿Se considera un promotor e impulsador del trabajo en equipo?

2.5.6. Según su opinión personal, ¿considera que posee autoridad sobre los docentes?

3. Contextos educativos

3.1 Aprendizaje

5.1.1. ¿Cuál fue el resultado de la evaluación institucional de la escuela?

5.1.2. ¿Está conforme con el resultado?

5.1.3. ¿Realizo algunas acciones de mejora dentro de la escuela, respecto a ese resultado?

5.1.4. ¿Cuáles son sus expectativas con respecto a los alumnos?

3.2 Infraestructura

3.2.1. ¿Qué piensa sobre la ubicación de la escuela?

3.2.2. ¿Considera que provee de inmuebles, materiales y equipo necesario a sus docentes?

3.2.3. ¿Está conforme con el tamaño, limpieza y ubicación de todas las áreas y salones de la escuela?

3.3 Conocimiento

3.3.1. ¿Considera que los conocimientos y habilidades de sus docentes, son acordes a las materias que imparten?

3.3.2. ¿Cree que los docentes logran mantener el orden y la disciplina dentro de los salones de clases?

3.4 Oferta educativa

3.4.1. ¿Mantiene constante comunicación con los padres de familia?

3.4.2. ¿Considera que los padres de familia y los estudiantes están satisfechos con la educación que se imparte en el centro educativo?

¡Gracias por compartir su tiempo!

Anexo 5. Hoja con la figura humana



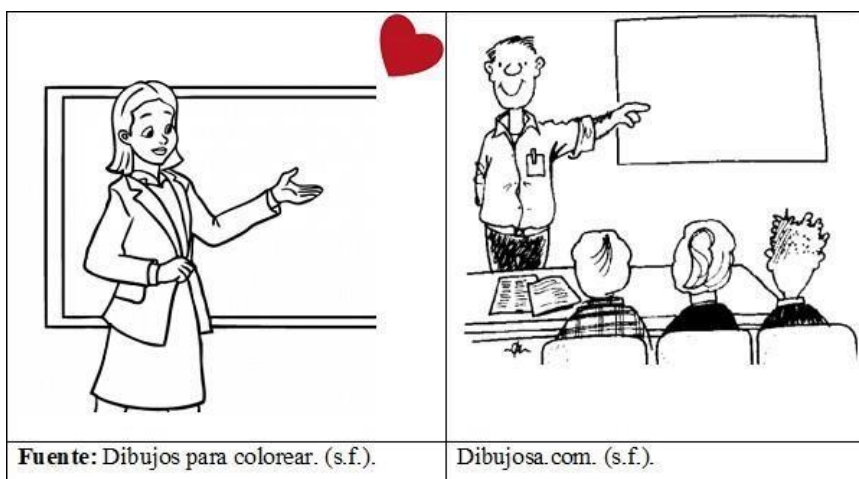
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION**

HOJA DE LA FIGURA HUMANA

Objetivo: medir si el director (a) da seguimiento al desarrollo de sesiones educativas en este nivel.

Indicaciones:

- Se entregará a cada estudiante la figura No. 112 de un dibujo de la figura humana de un hombre.
- Preguntar, ¿conocen a su director (a)? ¿Viene a hablar con ustedes? Esperar que den la respuesta.
- ¡Bien! Ahora, les entregaré un CORAZÓN y solo lo pegarán sobre el dibujo de su director o directora si les visita en su aula.



12 Los dibujos se ampliarán en toda la página tamaño carta, a fin de facilitar que cada estudiante relacione su experiencia personal y colectiva sobre las visitas de control que realiza el director o directora al aula de clases

Anexo 6. Instrumento de validación de la guía de entrevista a directores y directoras



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR DR. LUIS ALONSO APARICIO DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

1. Presentación

La validación de la entrevista a aplicar a los directores de centros educativos de la tesis “Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento humano en contextos educativos locales”, es una propuesta borrador para revisión, uno de los pasos a realizar en el marco de su diseño. El método de validación “consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabero y Llorente, 2013:14 como se citó en Robles Garrote y Rojas 2015).

Dado lo anterior, se requiere del apoyo invaluable, para validar cada pregunta y la estructura de la entrevista, el cual se remitirá por correo electrónico e igual su devolución.

2. Procedimiento para efectuar la validación de la estructura y texto de cada pregunta

Paso 1. Del contenido y su lectura

- Se solicita leer de inicio a fin todo el cuestionario, lo cual le permitirá emitir un juicio de valor con respecto al orden secuencial de los apartados y las preguntas propuestas en cada bloque.
- Si no se lee todo el cuestionario, se puede caer en el error de querer hacer cambios desde el principio sin antes saber si la propuesta ya está incluida más abajo o al final.

Paso 2. Use la siguiente escala para valorar la redacción y la claridad de lo que se pregunta con respecto a las posibles respuestas cerradas que se han colocado.

Escala de valoración

0	1
No hay secuencia	Hay secuencia

a) Valore la secuencia de inicio a fin de las preguntas.

Escala Si no hay secuencia, reordene

Pregunta	0	1	la secuencia de las preguntas
No. de la pregunta			
2.1			
2.2			
2.3			
2.4			

2.5			
2.6			
2.7			
2.8			
2.9			
2.10			
2.11			
2.12			
2.13			
2.14			
2.15			
2.16			
2.17			
2.18			
2.19			
3.1			
3.2			
3.3			

3.4			
3.5			
3.6			
3.7			
3.8			
3.9			
3.10			
3.11			

b) ¿Qué **calificación** le otorga a la claridad de las preguntas en cada uno de los apartados?

Número de la pregunta	Fácil lectura	Difícil lectura	No se entiende	Si la pregunta no se entiende, le agradeceremos que redacte una propuesta
2.1				
2.2				
2.3				
2.4				
2.5				
2.6				

2.7

2.8

2.9

2.10

2.11

2.12

2.13

2.14

2.15

2.16

2.17

2.18

2.19

3.1

3.2

3.3

3.4

3.5

3.6

3.7

3.8

3.9

3.10

3.11

c) ¿Qué **grado de pertinencia** poseen las preguntas propuestas?

Pertinencia, Del b. lat. *Pertinentia* **6.** f. Hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto... (RAE, 2020).

Número de pregunta	Grado de pertinencia			Si la pertinencia es baja, diga cuál pregunta se debe de eliminar y por qué
	Alta	Media	Baja	

d) ¿Qué **grado de relación** tienen las preguntas con el objetivo de la investigación?

Presentación del instrumento al inicio del cuestionario, incluye el objetivo de la investigación	Grado de relación		Sí la relación es débil, cuál debería ser el tipo de presentación
	Fuerte	Débil	

Nombre completo y firma de la persona que valida el cuestionario

Cargo: _____

Fecha: _____

Anexo 7. Instrumento de validación aplicado a director



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

1. Presentación

La validación de la entrevista a aplicar a los directores de centros educativos de la tesis "Diagnóstico de las capacidades gerenciales para el manejo del talento humano en contextos educativos locales", es una propuesta borrador para revisión, uno de los pasos a realizar en el marco de su diseño. El método de validación "consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto" (Cabrera y Llorente, 2013:14 como se citó en Robles Garrote y Rojas 2015).

Dado lo anterior, se requiere del apoyo invaluable, para validar cada pregunta y la estructura de la entrevista, el cual se remitirá por correo electrónico e igual su devolución.

2. Procedimiento para efectuar la validación de la estructura y texto de cada pregunta

Paso 1. Del contenido y su lectura

- Se solicita leer de inicio a fin todo el cuestionario, lo cual le permitirá emitir un juicio de valor con respecto al orden secuencial de los apartados y las preguntas propuestas en cada bloque.
- Si no se lee todo el cuestionario, se puede caer en el error de querer hacer cambios desde el principio sin antes saber si la propuesta ya está incluida más abajo o al final.

Paso 2. Use la siguiente escala para valorar la redacción y la claridad de lo que se pregunta con respecto a las posibles respuestas cerradas que se han colocado.

Escala de valoración
0 1
No hay secuencia Hay secuencia

- a) Valore la secuencia de inicio a fin de las preguntas.

Pregunta	Escala		Si no hay secuencia, reordene la secuencia de las preguntas
	0	1	
No. de la pregunta			

2.10	x			
2.11	x			
2.12	x			
2.13	x			
2.14	x			
2.15	x			
2.16	x			
2.17	x			
2.18	x			
2.19	x			
3.1	x			
3.2	x			
3.3	x			
3.4	x			
3.5	x			
3.6	x			
3.7	x			
3.8	x			
3.9	x			
3.10	x			
3.11	x			

c) ¿Qué grado de pertinencia poseen las preguntas propuestas?
 Pertinencia, Del b. lat. *Pertinentia* 6. f. Hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto... (RAE, 2020).

Número de pregunta	Grado de pertinencia			Si la pertinencia es baja, diga cuál pregunta se debe de eliminar y por qué
	Alta	Media	Baja	
2.3			x	¿Considera que los docentes logran desarrollar todos los indicadores de logro en las diferentes disciplinas?
2.5			x	¿Cómo organiza la planta docente dentro de la institución?

d) ¿Qué grado de relación tienen las preguntas con el objetivo de la investigación?

Presentación del instrumento al inicio del cuestionario, incluye el objetivo de la investigación	Grado de relación		Si la relación es débil, cuál debería ser el tipo de presentación
	Fuerte	Débil	
Si, se encuentra muy bien redactado y relacionado.	x		

2.1	x
2.2	x
2.3	x
2.4	x
2.5	x
2.6	x
2.7	x
2.8	x
2.9	x
2.10	x
2.11	x
2.12	x
2.13	x
2.14	x
2.15	x
2.16	x
2.17	x
2.18	x
2.19	x
2.20	x
3.1	x
3.2	x
3.3	x
3.4	x
3.5	x
3.6	x
3.7	x
3.8	x
3.9	x
3.10	x
3.11	x

b) ¿Cuál calificación le otorga a la claridad de las preguntas en cada uno de los apartados?

Número de la pregunta	Fácil lectura	Difícil lectura	No se entiende	Si la pregunta no se entendió, le agradeceremos que indique una propuesta
2.1	x			
2.2	x			
2.3	x			
2.4	x			
2.5	x			
2.6	x			
2.7	x			
2.8	x			
2.9	x			

Rosal Alberto Alvarado 

Remite contacto y firma de la persona que realiza el cuestionario

Cargo: Director Centro Escolar Santa Ana

Fecha: 30/06/2024

Anexo 8. Entrevista realizada a director (a) Instituto Nacional de Ciudad Arce

I Aspectos demográficos

1.1 Institución: Instituto Nacional de Ciudad Arce

1.2 Sexo: Masculino

1.3 Edad: 48 años

1.4 Título obtenido y especialidad: Profesorado en Matemática y Física, Licenciatura en Matemática

1.5 Años de laborar en la institución: 21 años

1.6 Años de ejercer el cargo de director (a): 2 años

II Capacidades gerenciales

2.1 Planificación

2.1.1 ¿La escuela posee el PCC y el Manual de Convivencia Institucional actualizado?

Discurso textual	Codificación
Si, si lo tenemos actualizado. Cada año hacemos la revisión para ver que se puede mejorar de él, verdad, para su implementación cada año que se da en curso.	<ul style="list-style-type: none">• Posee PCC y Manual de Convivencia• Responsabilidad

2.1.2 ¿Quiénes participaron en la elaboración de estos?

Discurso textual	Codificación
Normalmente, bueno lo analizamos como consejo de maestros, pero el manual no solo lo analiza el consejo de maestro sino, el área de alumnos, sector padres de familia, el área que le corresponde al sector docente. Luego se socializa y se aprueba, verdad.	<ul style="list-style-type: none">• Fomenta la participación de la comunidad educativa

2.1.3 ¿Considera que los docentes logran desarrollar todos los indicadores de logro en las diferentes disciplinas según la planificación que realizan?

Discurso textual	Codificación
Pues ese es el ideal, mas no se cumple al cien por ciento.	<ul style="list-style-type: none">• Poca deficiencia en el cumplimiento de indicadores de logro.

2.1.4 Si no lo hacen, ¿por qué considera que no logran desarrollarlos?

Discurso textual	Codificación
Si porque hay limitantes, por ejemplo, a veces se suspenden clases por situaciones que el MINEDUCYT programa, capacitaciones, que llueve y se suspende por temporales de la lluvia. Situaciones que están alejadas a	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para visualizar limitantes y debilidades

nuestra voluntad, verdad. Y de ahí pues todo se va desarrollando de acuerdo al cronograma que se tiene institucionalmente.

2.2 Organización

2.2.1. ¿Cómo organiza la planta docente dentro de la institución?

Discurso textual	Codificación
La organizamos o se organiza según la especialidad de cada docente, y así se les distribuye la carga.	<ul style="list-style-type: none">• Organización por habilidades, cualidades y fortalezas del docente

2.2.2. ¿Considera que los docentes están satisfechos con la materia y grado que imparten?

Discurso textual	Codificación
Sí, sí, porque se les respeta su especialidad a ellos, verdad.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de organización

2.2.3. ¿Asigna tareas únicamente basándose en el sexo del docente?

Discurso textual	Codificación
No, no, no, de ninguna manera. Nosotros tenemos la dicha de que el cuerpo docente	<ul style="list-style-type: none">• Habilidad para reconocer cualidades, capacidades y destrezas

tiene muchas habilidades y destrezas, y al final como siempre hay que delegar algunas atribuciones, entonces no se puede tenerlos a todos bajo cierta responsabilidad. Entonces, aunque todos tienen la misma capacidad de desempeñarlo, yo espero que alguno voluntariamente se pueda ofrecer y sino pues como yo ya conozco las características de cada uno, me acerco a ellos para consultarles, verdad. En la mayoría pues no hemos tenido inconvenientes al respecto.

- Fomenta la participación voluntaria

2.3 Dirección

2.3.1 ¿Comunica las decisiones que ha tomado para cambios o actividades que se realizaran dentro de la escuela, a sus docentes y alumnos?

Discurso textual	Codificación
<p>Sí, claro. Cuando hay alguna actividad que se pueda generar algún cambio, se les pasa con anticipación, ya sea que los reúna, sino pues paso un memorándum o una circular, verdad, notificándoles posibles cambios que se puedan dar. Excepto aquellos que se dan a última instancia que el MINEDUCYT estima,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación asertiva

por ejemplo, con la suspensión de clases.

Nosotros teníamos actividades en marzo, y el día siguiente dijeron “se suspenden las clases”, entonces hay cosas que también se salen de nuestra mano, pero son muy muy limitadas, verdad.

2.3.2 ¿Por qué medio les comunica las actividades a realizar?

Discurso textual	Codificación
Paso un memorándum o una circular.	<ul style="list-style-type: none">• Habilidad de evitar problemas por medio de la comunicación

2.3.3 Cuando existe algún tipo de conflicto en la escuela, ¿cómo lo resuelve?

Discurso textual	Codificación
Sentando a las partes y llegando a un consenso, en la mayoría de las situaciones que se puedan dar. Cuando se ha dado pues nos sentamos para analizar de donde proviene, escuchar ambas artes y llegar a un acuerdo.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para resolver problemas mediante el dialogo

2.4 Control

2.4.1. ¿Cuántas veces a la semana visita los salones de clases?

Discurso textual	Codificación
Quizá 1 vez por mes, dependiendo de la saturación de actividades. O 1 vez cada quince días, dependiendo de cómo estemos con las actividades programadas.	<ul style="list-style-type: none">Bajo control de la práctica docente de manera presencial

2.4.2. Durante las clases virtuales, ¿cuántas veces a la semana ingresa a observar las clases?

Discurso textual	Codificación
En las virtuales, eventualmente, no hay una cantidad definida.	<ul style="list-style-type: none">Bajo control de la práctica docente de manera virtual

2.4.3. ¿Revisa y hace observaciones a las planificaciones de clases que realizan los docentes?

Discurso textual	Codificación
Sí, hay un tiempo prudencial para eso. De hecho, hoy a final del año, se trabaja bastante en esa etapa, verdad, en la planificación del próximo año.	<ul style="list-style-type: none">Seguimiento a la planificación docente

2.4.4. ¿Mantiene un control constante sobre las actividades que desarrollan los docentes con los alumnos?

Discurso textual	Codificación
Así es. Si. Claro.	<ul style="list-style-type: none">• Control regular de las actividades que realizan los docentes

2.5 Liderazgo

2.5.1. ¿Se considera un líder para la comunidad educativa?

Discurso textual	Codificación
Si, por supuesto.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para liderar

2.5.2. ¿Con que acciones demuestra su liderazgo?

Discurso textual	Codificación
Bueno, primero donde estoy no me he puesto por mí mismo, sino que he sido elegido por un grupo, en este caso porque mi posición en este momento es interina, donde un grupo de docentes selecciono mi persona como el ideal para poder administrar esta institución. Y desde el momento en que me han seleccionado es porque ellos han visto en mí,	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para mover grupos• Capacidad para toma de decisiones

considero, cualidades que requiere un líder,
verdad, que es decisiones democráticas,
apoyo ante situaciones que se puedan
presentar, mediador, entre otras cuestiones. Y
por supuesto, conocer del área de trabajo que
se tiene, para mencionar algunas.

2.5.3. ¿Ha dejado claro cuál es la misión, la visión y los objetivos institucionales del centro educativo?

Discurso textual	Codificación
Claro que sí, así es. Es una acción también del ser líder.	<ul style="list-style-type: none">• Excelente comunicación

2.5.4. ¿Se considera un promotor e impulsador del trabajo en equipo?

Discurso textual	Codificación
Totalmente.	<ul style="list-style-type: none">• Fomenta el trabajo en equipo

2.5.5. Según su opinión personal, ¿considera que posee autoridad sobre los docentes?

Discurso textual	Codificación
Así es.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para ejercer autoridad

III Contextos educativos

3.1 Aprendizaje

3.1.1 ¿Cuál fue el resultado de la evaluación institucional de la escuela?

Discurso textual	Codificación
Si, así es. Bueno, en este caso de las pruebas de avance no han dado resultados, pero estamos en el nivel superior con la prueba de avance del año anterior.	<ul style="list-style-type: none">• Resultado satisfactorio de las evaluaciones institucionales

3.1.2 ¿Está conforme con el resultado?

Discurso textual	Codificación
Totalmente satisfecho con ese resultado, esfuerzo tanto de los docentes como de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción con los resultados obtenidos

3.1.3 ¿Realizo algunas acciones de mejora dentro de la escuela, respecto a ese resultado?

Discurso textual	Codificación
Si, por supuesto. Después de recibir los resultados hay un tiempo programado, en el cual nos reunimos como consejo de maestros, se les da a conocer los resultados y se ve el plan de mejora, si es que se pueda dar.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para adaptarse a los cambios• Capacidad para realizar planes de mejora

3.1.4 ¿Cuáles son sus expectativas con respecto a los alumnos?

Discurso textual	Codificación
Las expectativas en cuanto a los estudiantes siempre son alentadoras las que uno tiene, verdad. Pues el ideal que uno espera en una institución pública, pues es que todos los estudiantes sean responsables con sus quehaceres educativos, verdad. Esa es una de las mayores expectativas que uno tiene, mas no se cumplen por distintas razones, al menos no en su totalidad ni en todos.	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad

3.2 Infraestructura

3.2.1. ¿Qué piensa sobre la ubicación de la escuela?

Discurso textual	Codificación
Sí, estamos ubicados en un buen lugar estratégicamente.	<ul style="list-style-type: none">• Ubicación geográfica favorable

3.2.2. ¿Considera que provee de inmuebles, materiales y equipo necesario a sus docentes?

Discurso textual	Codificación
Dentro de las limitantes que tenemos, considero que sí.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para administrar los recursos

3.2.3. ¿Está conforme con el tamaño, limpieza y ubicación de todas las áreas y salones de la escuela?

Discurso textual	Codificación
Hay aspectos por mejorar en esa área, verdad, pero estamos relativamente normal.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción con las áreas de la institución

3.3 Conocimiento

3.3.1 ¿Considera que los conocimientos y habilidades de sus docentes, son acordes a las materias que imparten?

Discurso textual	Codificación
Conozco los conocimientos y habilidades de los docentes, y de acuerdo a eso se les entrega la carga académica.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para reconocer las debilidades y fortalezas de los docentes

3.3.2 ¿Cree que los docentes logran mantener el orden y la disciplina dentro de los salones de clases?

Discurso textual	Codificación
Si, si lo hacen.	<ul style="list-style-type: none"> Buen manejo del orden y la disciplina

3.4 Oferta educativa

3.4.1. ¿Mantiene constante comunicación con los padres de familia?

Discurso textual	Codificación
Relativamente. Porque los papas hoy se han descuidado bastante, los últimos años se han descuidado bastante, y sobre todo ahora que las clases son semipresenciales, con mucha más razón, verdad.	Comunicación regular con padres de familia

3.4.2. ¿Considera que los padres de familia y los estudiantes están satisfechos con la educación que se imparte en el centro educativo?

Discurso textual	Codificación
Si, están satisfechos. Por lo menos eso manifiestan.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción con la educación que se brinda

Cierre:

Excelente. Estamos para servirle. Solo una petición: “que logre sus objetivos y Dios le dé la sabiduría para cumplirlos”.

Anexo 9. Entrevista realizada a director (a) Centro Escolar Benjamín Bloom

I. Aspectos demográficos

- 1.1. Institución: Centro Escolar Benjamín Bloom
- 1.2. Sexo: Femenino
- 1.3. Edad: 50 años
- 1.4. Título obtenido y especialidad: Licenciatura en ciencias de la educación, opción Administración
- 1.5. Años de laborar en la institución: 2 años
- 1.6. Años de ejercer el cargo de director (a): 7 años

II. Capacidades gerenciales

2.1 Planificación

- 2.1.1. ¿La escuela posee el PCC y el Manual de Convivencia Institucional actualizado?

Discurso textual	Codificación
Si	<ul style="list-style-type: none">• Posee PCC y Manual de Convivencia.

- 2.1.2. ¿Quiénes participaron en la elaboración de estos?

Discurso textual	Codificación
El comité para dichos planes, se hicieron unos comités conformados por maestros, estudiantes y mi persona.	<ul style="list-style-type: none">• Fomenta la participación de la comunidad educativa

2.1.3. ¿Considera que los docentes logran desarrollar todos los indicadores de logro en las diferentes disciplinas según la planificación que realizan?

Discurso textual	Codificación
No podría decir yo que todos lo logran, verdad, porque eso depende de cómo estén los maestros y como estén también los niños. Así que algunos lo logran, otros no.	<ul style="list-style-type: none">• Poca deficiencia en el cumplimiento de indicadores de logro.

2.1.4. Si no lo hacen, ¿por qué considera que no logran desarrollarlos?

Discurso textual	Codificación
Porque como trabajamos con recurso humano, verdad, de acuerdo a las necesidades, intereses y problemas que ellos presentan. Entonces por ende son diferentes, por eso digo yo que no lo logran todos, verdad, y a parte también el maestro lo va hacer de acuerdo a sus capacidades, puede haber retrasos, verdad, entonces no voy a decir que lo logran el cien por ciento ni tampoco que no lo logran. Se trata.	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades, cualidades y necesidades del estudiante.• Capacidad del docente.

2.2 Organización

2.2.1. ¿Cómo organiza la planta docente dentro de la institución?

Discurso textual	Codificación
Bueno, por ahí dice que se debe organizar por especialidad, verdad, también por personas idóneas. Así lo hacemos.	<ul style="list-style-type: none">• Organización por habilidades, cualidades y fortalezas del docente

2.2.2. ¿Considera que los docentes están satisfechos con la materia y grado que imparten?

Discurso textual	Codificación
Pienso que si, en un noventa por ciento.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de organización

2.2.3. ¿Asigna tareas únicamente basándose en el sexo del docente?

Discurso textual	Codificación
No, definitivamente no. Todos se toman en cuenta de acuerdo a sus cualidades y capacidades.	<ul style="list-style-type: none">• Habilidad para reconocer las cualidades y capacidades

2.3 Dirección

2.3.1. ¿Comunica las decisiones que ha tomado para cambios o actividades que se realizaran dentro de la escuela, a sus docentes y alumnos?

Discurso textual	Codificación
------------------	--------------

Si

- Capacidad de comunicación asertiva

2.3.2. ¿Por qué medio les comunica las actividades a realizar?

Discurso textual	Codificación
------------------	--------------

Por WhatsApp o en reuniones presenciales.

- Habilidad de evitar problemas por medio de la comunicación

2.3.3. Cuando existe algún tipo de conflicto en la escuela, ¿cómo lo resuelve?

Discurso textual	Codificación
------------------	--------------

Bueno, este la mayoría de veces lo hacemos con un dialogo, sin la intervención de otra persona. Entre los involucrados.

- Capacidad para resolver problemas mediante el dialogo

2.4 Control

2.4.1. ¿Cuántas veces a la semana visita los salones de clases?

Discurso textual	Codificación
------------------	--------------

Raras veces, quizá dos veces a la semana me doy una cruzadita.

- Control adecuado de la práctica docente de manera presencial

2.4.2. Durante las clases virtuales, ¿cuántas veces a la semana ingresa a observar las clases?

Discurso textual	Codificación
Una vez, solo con los que me mandan los enlaces, con los otros no.	<ul style="list-style-type: none"> Bajo control de la práctica docente de manera virtual

2.4.3. ¿Revisa y hace observaciones a las planificaciones de clases que realizan los docentes?

Discurso textual	Codificación
Si, procuro sea al iniciar el año.	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a la planificación docente

2.4.4. ¿Mantiene un control constante sobre las actividades que desarrollan los docentes con los alumnos?

Discurso textual	Codificación
En un cincuenta por ciento, podría decir.	<ul style="list-style-type: none"> Control regular de las actividades que realizan los docentes

2.5 Liderazgo

2.5.1. ¿Se considera un líder para la comunidad educativa?

Discurso textual	Codificación
Digamos que sí.	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de liderar

2.5.2. ¿Con que acciones demuestra su liderazgo?

Discurso textual	Codificación
------------------	--------------

Haciendo primero, dando el ejemplo.

- Habilidad para liderar

2.5.3. ¿Ha dejado claro cuál es la misión, la visión y los objetivos institucionales del centro educativo?

Discurso textual	Codificación
------------------	--------------

Si, desde un principio.

- Excelente comunicación

2.5.4. ¿Se considera un promotor e impulsador del trabajo en equipo?

Discurso textual	Codificación
------------------	--------------

Claro que sí.

- Promueve el trabajo en equipo

2.5.5. Según su opinión personal, ¿considera que posee autoridad sobre los docentes?

Discurso textual	Codificación
------------------	--------------

Si

- Capacidad para ejercer autoridad

III Contextos educativos

3.1 Aprendizaje

3.1.1 ¿Cuál fue el resultado de la evaluación institucional de la escuela?

Discurso textual	Codificación
No lo sé.	<ul style="list-style-type: none"> • Nulo conocimiento de las evaluaciones institucionales. • Baja responsabilidad

3.1.2 ¿Está conforme con el resultado?

Se obvio esta pregunta.

3.1.3 ¿Realizo algunas acciones de mejora dentro de la escuela, respecto a ese resultado?

Se obvio esta pregunta.

3.1.4 ¿Cuáles son sus expectativas con respecto a los alumnos?

Discurso textual	Codificación
<p>Lo que le podría decir yo es que trato de que ellos se sientan bien, que se sientan aceptados, que se les dé un aprendizaje, o no un aprendizaje porque cada uno aprende de acuerdo a sus intereses, quizá que cada maestro motive a sus alumnos para que aprendan.</p> <p>Fuera de la institución que simplemente haya un cambio de conducta dentro de ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para motivar • Capacidad para fomentar el aprendizaje

3.2 Infraestructura

3.2.1. ¿Qué piensa sobre la ubicación de la escuela?

Discurso textual	Codificación
Es perfecta, no la cambiaría.	<ul style="list-style-type: none">• Ubicación geográfica favorable

3.2.2. ¿Considera que provee de inmuebles, materiales y equipo necesario a sus docentes?

Discurso textual	Codificación
En lo que se puede, verdad, en la capacidad que uno tiene lo hago con gusto.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para administrar los recursos

3.2.3. ¿Está conforme con el tamaño, limpieza y ubicación de todas las áreas y salones de la escuela?

Discurso textual	Codificación
Si, están acorde a la cantidad de estudiantes.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción con las áreas de la institución

3.3 Conocimiento

3.3.1. ¿Considera que los conocimientos y habilidades de sus docentes, son acordes a las materias que imparten?

Discurso textual	Codificación
La mayoría sí.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para reconocer las debilidades y fortalezas de los docentes

3.3.2. ¿Cree que los docentes logran mantener el orden y la disciplina dentro de los salones de clases?

Discurso textual	Codificación
También no podría estandarizar, creería yo que un noventa por ciento lo hace.	<ul style="list-style-type: none"> • Buen manejo del orden y la disciplina

3.4 Oferta educativa

3.4.1. ¿Mantiene constante comunicación con los padres de familia?

Discurso textual	Codificación
Si, trato la manera de hacerlo.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación regular con padres de familia

3.4.2. ¿Considera que los padres de familia y los estudiantes están satisfechos con la educación que se imparte en el centro educativo?

Discurso textual**Codificación**

Si. Claro que sí, algunos me lo han hecho saber.

- Satisfacción con la educación que se brinda

Cierre:

Un gusto brindarle mi apoyo. Acá estamos para cuando lo necesite.

