



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**INFLUENCIA DE LOS PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN  
EDUCATIVA EN LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE  
EDUCACIÓN BÁSICA. AÑO 2023. (ESTUDIO DE CASO, CENTROS  
EDUCATIVOS LIGA PANAMERICANA Y JOSÉ SIMEÓN CAÑAS, SAN  
JACINTO, SAN SALVADOR).**

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

**PRESENTADO POR  
LUDGARDO ALCIDES PORTILLO RIVERA**

**ASESOR  
MTRO. JOSÉ ALFREDO RAMÍREZ FUENTES**

**MARZO DE 2024**

**SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA**



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

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E  
INTERNACIONALIZACIÓN**

**MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUELLAR  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO  
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

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

**SAN SALVADOR, MARZO DE 2024**



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

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

**Mtro. Estanley Oviedo Bermudes  
Presidente**

**Dra. Maritza Ruiz de Campos  
Primer Vocal**

**Mtra. Linni Nataly Merlos Echeverría  
Segundo Vocal**

**Mtro. José Alfredo Ramírez Fuentes  
Asesor**



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

Mes: MARZO

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día cinco de marzo del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "INFLUENCIA DE LOS PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA EN LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN BÁSICA. AÑO 2023. (ESTUDIO DE CASO, CENTROS EDUCATIVOS LIGA PANAMERICANA Y JOSÉ SIMEÓN CAÑAS, SAN JACINTO, SAN SALVADOR)", presentado por el: LIC. LUDGARDO ALCIDES PORTILLO RIVERA, para optar al grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: APROBAR

MTRO. ESTANLEY OVIEDO BERMUDES  
Presidente

DRA. MARITZA RUIZ DE CAMPOS  
1er. Vocal

MTRA. LINNI NATALY MERLOS ECHEVERRÍA  
2do. Vocal

LIC. LUDGARDO ALCIDES PORTILLO RIVERA  
Sustentante

## **DEDICATORIAS**

### **A mi Dios todo poderoso**

Primeramente, a Dios por ser el pilar de mi vida y por darme las oportunidades de desarrollarme profesionalmente. Por llenarme de sabiduría e inmensas bendiciones y satisfacciones a lo largo de mi vida familiar, como estudiante, durante todo el proceso profesional. Solo puedo decir que todo lo que tengo se lo debo a él.

### **A mí amada madre**

Por sus oraciones, cariño, amor y entrega. A quien le dedico cada uno de mis éxitos y triunfos logrados, por su sacrificio, entrega, por ser parte de mi inspiración a ser una mejor hija, mejor persona y ciudadana.

### **A mis hermanos/as y amistades**

Quienes siempre tuvieron una palabra de ánimos cuando estaba por rendirme, quienes no se cansaron de brindarme su cariño y apoyo moral y económico cuando más lo necesité

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Agradecido primeramente con mi Dios**

A quien dedico este trabajo y cada uno de los logros que me ha permitido tener en el transcurso de mi formación académica, con quien estoy más que agradecido por fortalecerme cuando ya no podía debido a los inconvenientes personales y económicos, fue él quien suplió todos los recursos para que hoy este culminando este proceso, permitiéndome subir otro escalón en mi carrera profesional.

### **A mi madre**

A María del Carmen Rivera, el motivo de mi inspiración, por sus oraciones y por ser mi fuente de motivación para poder superarme cada día, este título es en honor a todo el esfuerzo que ha realizado en la vida.

### **A mis todos mis hermanos/as**

A Bella del Carmen Portillo Rivera, Samuel Antonio Portillo, Joel Enrique Portillo y Henry Geovanny Rivera, quienes fueron los que Dios usaba para darme ánimos en mis momentos de desánimo.

### **A mis amigas/os**

Rosa Maribel Calix de quien tuve el placer ser su alumno y quien fue un apoyo valioso económicamente, agradezco a Irma Laínez quien nunca dejo de animar y de apoyar, a mis pastores quienes nunca se desatendieron de mi proceso de formación académica y no dejaron de decirme que yo podía lograrlo.

### **A todos mis maestros de la Universidad Pedagógica de El Salvador**

Quienes nunca desistieron al brindarme sus enseñanzas, que con mucha pasión las impartían, también agradezco a mi jurado evaluador, Maritza Ruiz de Campos, Linni Nataly

Merlos y a Estanley Oviedo quienes dedicaron de su tiempo para ayudarme a que este trabajo quedara excelente, y a Mtra. Caprile, que a pesar de todos los inconvenientes que tuve, siempre me apoyó. Agradecer también a mi asesor Alfredo Ramírez quien siempre estuvo para guiarme en este trabajo.

## **Resumen**

En El Salvador y en cualquier otro lugar del mundo, la educación en todas sus etapas es un derecho fundamental para los niños y niñas y debe ser garantizado a todos y todas aun a pesar de las situaciones de crisis que enfrenta nuestro sistema educativo y por su puesto en las escuelas también.

Por lo tanto, cada escuela se ve obligada a planificar nuevas estrategias metodológicas para que al verse inmersa en una crisis sanitaria como fue la pandemia producida por el Covid-19, que paralizó toda actividad educativa obligando a cerrar todas las instituciones educativas y lanzándolas a impartir sus servicios de educación a través de plataformas virtuales.

Esta situación adversa para cada institución significó un impulso para que los directivos escolares iniciaran un proceso de planificación educativa, con el fin de mejorar la calidad del servicio de educación básica a cada uno de sus alumnos y alumnas de los diferentes niveles.

Partiendo del enunciado anterior, este trabajo de investigación estudia los casos de los centros escolares “Liga Panamericana” y “José Simeón Cañas” en San Jacinto San Salvador, ambos centros educativos al igual que miles más a nivel nacional e internacional se vieron envueltos en la problemática de no tener una planificación estratégica para hacer frente a la situación de crisis que se estaba viviendo.

Conocer la influencia que este proceso de planificación estratégica ha ejercido en directores, docentes y la comunidad educativa ha sido posible a través de un proceso de consulta con los mismos participantes, directivos, docentes y con los alumnos y alumnas



## **ABSTRACT**

In El Salvador and anywhere else in the world education in all its stages is a fundamental right for boys and girls and must be guaranteed to everyone, even despite the crisis situations facing our educational system and of course in schools too.

Therefore, each school is forced to plan new methodological strategies so that when it is immersed in a health crisis such as the pandemic produced by Covid-19, which paralyzed all educational activity, forcing the closure of all educational institutions and launching them to give their education services under the virtual modality through technological platforms.

This adverse situation for each institution meant a boost for school managers to start an educational planning process, in order to improve the quality of basic education service to each of their students at different levels.

Based on the previous statement, this paper studies the case of the Liga Panamericana and José Simeón Cañas schools in San Jacinto, San Salvador. Both schools, as well as thousands more nationally and internationally, were involved in the problem of not having a planning strategy to face the crisis situation that was being experienced.

Knowing the influence that this strategic planning process has exerted on Directors, Teachers and the educational community has been possible through a consultation process with the same participants, managers, teachers and student.

<b>Contenido</b>	<b>Págs.</b>
Presentación -----	i
Introducción-----	iii
Capítulo I	
1. Planteamiento del problema-----	17
1.1 Antecedentes -----	17
1.2 Definición o planteamiento del problema-----	23
Objetivos	
1.3 Objetivo general-----	26
1.4 Objetivos específicos-----	26
1.5 Preguntas de investigación-----	29
1.6 Justificación de la investigación -----	30
Capítulo 2 Marco Teórico-----	32
2.1 Educación-----	33
2.1.1 La educación en El Salvador-----	35
2.1.2 Leyes que rigen la educación en El Salvador-----	37
2.1.3 Reglamento de la Ley General de Educación-----	39
2.1.4 Normativas del Consejo Directivo Escolar -----	40
2.2 Calidad educativa-----	41
2.3 Planificación educativa -----	42
2.3.1 Elementos para una planificación de calidad-----	45
2.4 Planificación Estratégica-----	46
2.4.1 Proceso de la Planificación en educación-----	52
2.5 Planificación didáctica-----	54
2.5.1 Características fundamentales de la planificación didáctica-----	56
2.5.2 Compatibilidad planificación educativa y Administración de la educación-----	58
Capítulo 3 Metodología de la investigación	
3.1 Enfoque de la investigación-----	59
3.2 Participantes-----	60
3.3 Instrumentos para la investigación -----	61
3.4 Estrategias de análisis de datos -----	65
3.4.1 Análisis e interpretación de la información -----	66
Capítulo 4 Análisis y discusión de los resultados-----	67
4.1 Resultados de la investigación mediante los instrumentos administrados-----	67
4.1.1 Caracterización de los centros escolares “José Simeón Cañas” y “Liga Panamericana” -----	67
4.1.2 infraestructura adecuada a las necesidades de los estudiantes-----	76
4.2 Resultados de la guía de entrevistas realizadas a directores y personal docente de los centros escolares en estudio-----	80
4.3 Resultados de entrevista a los docentes-----	106
Capítulo 5 Conclusiones del trabajo de investigación y propuesta de mejora de -----	112

5.1 Conclusiones-----	113
5.2 Propuesta de mejora de la calidad del servicio de educación básica de los centros escolares “José Simeón Cañas” y “Liga Panamericana”-----	118
5.2.1 Descripción de la propuesta -----	118
5.2.2 Justificación-----	120
5.2.3 Fundamentación de la propuesta-----	121
5.2.4 Metas y alcances de la propuesta-----	121
5.2.5 Objetivos de la propuesta educativa -----	123
5.2.6 Estrategias y actividades de la propuesta-- -----	123
5.2.7 Recursos: humanos, materiales y financieros-----	126
5.2.8 Cronograma de actividades-----	128
Bibliografía -----	130
Anexo 1 -----	139
Anexo 2-----	142
Anexo 3-----	145
Anexo 4-----	146
Anexo 5-----	147
Anexo 6-----	149
Cronograma de actividades del trabajo de investigación-----	156

## **Presentación**

El Salvador es uno de los países que ha ido creciendo pese a las situaciones de crisis que ha enfrentado a lo largo de su historia en el ámbito educativo, económico y social. Sin embargo, en el 2020 el país enfrentó diferentes embates de la naturaleza, tormentas, huracanes y la crisis sanitaria producida por la pandemia del Covid-19 impactando significativamente en la sociedad salvadoreña, pero más en la comunidad educativa.

El año 2020 fue atípico debido a la crisis que se estaba enfrentando a nivel mundial, afectando la escolaridad de los y las estudiantes, llevándolos a un confinamiento prolongado quedando a la espera de cómo se haría para darle continuidad a su proceso educativo.

Otero, E. (2021), señala que, aunque las autoridades de educación de la mano con el gobierno central respondieron a la emergencia con un relativo éxito implementando estrategias basadas en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para dar respuesta a la crisis, hubo muchas improvisaciones dejando en evidencia muchas deficiencias tanto del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) como de todos los centros educativos.

En la rama de educación, la administración educativa, la planificación estratégica y la planeación didáctica constituyen una herramienta fundamental que permite a los centros escolares prever acciones concretas que ayuden a los directores estar preparados ante cualquier crisis y brindar un mejor servicio con una educación de calidad a toda la comunidad educativa.

Esta investigación parte de la interrogante sobre la influencia que ejerce la planificación educativa en la mejora de la calidad del servicio de educación primaria en los centros escolares Liga Panamericana y José Simeón Cañas, ambas en el casco urbano, pero también con diferentes retos que enfrentar y superar.

Y aunque la planificación educativa y estratégica sea diferente en ambas instituciones, ambas caen la misma necesidad de crear y aplicar estrategias coherentes para brindar un mejor servicio a la comunidad educativa y a toda la población estudiantil.

## **Introducción**

A lo largo de la historia, El Salvador ha sido blanco de diferentes situaciones de crisis, políticas, sociales, económicas, de salud y sobre todo en el ámbito de la educación, y aunque sus diferentes gobernantes han intentado implementar estrategias para dar una respuesta a dichas crisis, los resultados han sido poco favorables sobre todo para la niñez salvadoreña.

Pareciera ser que durante estas generaciones se ha olvidado que la educación es un derecho inherente a todo ser humano. En el contexto actual de nuestro país El Salvador el ejercicio de este derecho a la educación se ve afectado no solo por las condiciones económicas en la población, sino también por la violencia social que incide de forma negativa en este proceso de enseñanza-aprendizaje, especialmente en la niñez y la adolescencia que asisten a las escuelas públicas y privadas.

El 2020 puso a prueba nuestro sistema educativo, a través de la crisis sanitaria provocada por el Covid-19 dejando en evidencia que había muchos vacíos en él. La falta de estrategias educativas para enfrentar esta problemática obligó a cerrar todas las instituciones de educación, básica, media y superior, públicos y privados.

El MINED por su parte ha hecho grandes esfuerzos implementando el uso de diferentes herramientas tecnológicas como estrategias para que los alumnos no dejaran de recibir sus clases de forma virtual y que no se detuviera el proceso de aprendizaje de los y las estudiantes.

Como estrategia el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), desarrolló un plan de contingencia, cuya propuesta fue la elaboración de guías educativas, capacitación de todos los y las docentes, transmitir a través de la TV educativa las clases, con el objetivo de darle continuidad a la educación. Aunque falta mucho por hacer y estar preparado para enfrentar nuevas amenazas de crisis sanitaria como la del reciente Covid-19. Sin embargo,

hay que reconocer que toda planificación educativa de cada centro escolar, planificación didáctica elaborada por cada docente quedará como ejemplo y saber qué hacer para futuras crisis que pueda enfrentar el país y seguir garantizando a cada niña, niño y adolescente su derecho a la educación.

Después de la crisis sanitaria, los centros educativos públicos o privados ya no deben ser lo mismo, pues en futuras situaciones de este tipo, las respuestas ya no serían espontáneas o improvisadas, sino que ya estarían contempladas en la planificación estratégica del sistema educativo y todas sus instituciones.

En este trabajo se desarrolla el tema de investigación sobre la *influencia del proceso de planificación educativa en la mejora de la calidad del servicio de educación básica de los centros escolares Liga Panamericana y José Simeón Cañas 2023*, a través del análisis de las dificultades que han enfrentado y las acciones que han tomado para enfrentarlas.

Es decir, que a partir de la pregunta inicial de cómo ha impactado la planificación educativa a los y las docentes de ambos centros escolares y sobre qué estrategias deben ser incluidas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA), para desarrollar capacidades que les permita mantener su funcionamiento y cumplir su propósito de educar a la niñez y la adolescencia en un contexto de crisis sanitaria.

El trabajo está compuesto por cinco capítulos y en cada uno se encuentra datos valiosos sobre la importancia de aprender a desarrollar una educación planificada, en el primer capítulo se habla sobre los antecedentes de cómo el tema de la planificación estratégica se vuelve fundamental para los centros educativos, siendo esta la única forma en que puedan prestar un servicio de educación de calidad.

En el segundo capítulo es el marco teórico, en él se hace un recorrido por las diferentes teorías y enfoques que existen sobre la planificación educativa y la planificación estratégica y cómo se ha aplicado en la educación, también se muestran los antecedentes en planificación demostrando así que la educación como dice Carriazo Díaz y otros (2020) “la educación no puede ser concebida sin antes ser planificada” (p. 8).

En el capítulo tres se muestra la metodología que se usó para realizar la investigación, el enfoque con el que se abordó el trabajo, los instrumentos usados y la forma en se analizaran los resultados de la investigación.

El capítulo cuatro es la presentación y análisis de los resultados de la investigación así como la comparación de la práctica y la implementación de la planificación estratégica y educativa de cada centro escolar. Además de identificar aportes que estén bajo la perspectiva de la administración de la educación, como es el caso de la función del liderazgo dentro de la institución y de qué forma está organizada y los modelos de liderazgo que se implementan.

Finalizando con el capítulo cinco que contiene las conclusiones del trabajo y de cada objetivo planteado, también se presenta la propuesta de mejora en la calidad del servicio de educación básica en ambas escuelas a través de diferentes estrategias de planificación propuestas para cada institución.



## **Capítulo 1: Planteamiento del problema**

### **1.1 Antecedentes**

La planificación educativa es conocida como el proceso por el cual se definen los objetivos y metas a alcanzar en una institución educativa con el fin de ofrecer un mejor servicio brindando una educación de calidad a la comunidad.

Para conocer de dónde o cómo surge este concepto de planificación educativa en El Salvador, se hará un breve recorrido histórico desde la década de los 60, iniciándose en 1961, en una reunión sostenida en Punta del Este en Uruguay donde los países latinoamericanos y sus gobiernos acordaron que la planificación debía de convertirse en un instrumento fundamental para mover los recursos nacionales y facilitar los cambios estructurales, mejorar la productividad y aumentar la cooperación financiera internacional.

En El Salvador, el 6 de enero de 1961, se emite la “Ley de Creación del Consejo Nacional de Planificación y Coordinación Económica”. El 24 de abril de 1962, se crea el Consejo Nacional de Planificación y Coordinación Económica, mediante el decreto No. 59 (CONAPLAN). Para entonces la coordinación era ejercida por el Presidente de la República. Según Nochez, M. (1999). El 5 de junio de 1973, se introducen cambios a la Ley de Creación del Consejo Nacional de Planificación, donde se establece la delegación de funciones del Presidente de la República, en el Vicepresidente, y es el 8 de enero de 1976 que la Asamblea Legislativa emite el decreto 448, mediante el cual el Consejo Nacional de Planificación, se convierte en el Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social (MIPLAN); se establece la Planificación Nacional, como medio para obtener los mejores resultados en las

actividades de la administración pública, destinadas al cumplimiento de los fines económicos y sociales del Estado.

En el Ministerio de Educación, la planificación ha respondido en gran medida a los lineamientos dados por el Ministerio de Planificación, por lo que algunos productos de la misma son coincidentes con los de nivel nacional; así tenemos: el Plan Quinquenal 1957-1962; el Plan Quinquenal 1967-1972; el Plan Quinquenal 1972-1976; el Plan Quinquenal 1978-1982, que se interrumpe en octubre de 1979, debido a una serie de acontecimientos políticos que llevan a la economía del país al suelo después de venir creciendo desde final de los años 70s pero en 1977 llega al poder el General Romero y con él llega la represión y por ende aumenta la respuesta de los movimientos sociales, movimientos paramilitares de derecha y eso genera un enfrentamiento a nivel nacional y eso afecta a cualquier política pública que tenga que ver con la economía y desarrollo de un país, entonces esto afecta las proyecciones que el gobierno había planteado al inicio de su mandato. En estos momentos la lucha armada iba en ascenso, por lo tanto, en esta coyuntura no se iba a implementar ningún plan que no tuviera que ver con la guerra. En síntesis, el conflicto de los años setenta, el golpe de estado de 1979 y la ofensiva militar del año 81 van a quebrar cualquier propuesta o plan quinquenal que tenga que ver con el desarrollo del país. Al haber sido interrumpido el plan quinquenal, en su lugar se elabora el Plan Nacional de Emergencia para 1980, y en 1981 se elabora el Plan Trienal de Educación 1981-1983. Paralelo al desarrollo del Plan Trienal, se elabora el Proyecto Principal de Educación teniendo en cuenta la Declaración de México (1979), la formulación del Proyecto Principal de Educación para Latinoamérica y el Caribe, definido en Belgrado y reiterado en la reunión de Quito. Este Proyecto sirve de base para la elaboración del Plan Nacional de Cultura y Educación 1983-2000. (MINED, 2008).

En febrero de 1983 surge un nuevo modelo de planificación, donde se buscaba que tanto la comunidad como la institución participaran. Este proceso sirvió para que se diera la consolidación de proceso de Regionalización Educativa y desde luego la democratización de la cultura y la educación. Se hacía necesario un nuevo modelo de Planificación Educativa, que constituyera un medio impulsor para el desarrollo de una nueva sociedad, en donde se dieran las condiciones favorables para el desarrollo digno de la persona y se satisficieran las necesidades humanas básicas, lográndose así mayores niveles de bienestar social y espiritual.

Este nuevo modelo de planificación educacional perseguía que los siguientes objetivos específicos se cumplieran.

1. Lograr la integración de los servicios educativos.
2. Integrar acciones educativas con instituciones estatales y privadas comprometidas con el qué hacer del sector.
3. Integrar a la comunidad en los programas educativos

Nochez, M. (1999), explica que para lograr estos objetivos se debía crear un plan estratégico para que los docentes tuvieran las herramientas necesarias, así se inició con una capacitación masiva a nivel regional y nacional. Nochez M. (1999) citando al MINED (2008). Dice que: Ya establecido cada componente del nuevo modelo de planificación se puso en marcha siguiendo los siguientes pasos:

- Se procedió a la elaboración de la 1ª. Versión del Plan Nacional de Cultura y Educación 1983-2000 (que se fundamentó en necesidades educativas de El Salvador. La Constitución de la República de 1983, los enunciados del Proyecto Principal para América Latina y el Caribe). Dicho documento fue sometido a la consideración de la Secretaría de Estado, mejorándose después de analizar las observaciones. Se elaboró una

2ª. Versión ya revisada, fue sometida a la consideración de los niveles técnicos y de direcciones regionales.

- Una vez recogidas las observaciones y mejorado dicho documento, se inicia la capacitación de personal técnico calificado en las diferentes áreas educativas, de nivel nacional y regional. Se capacita unas 60 personas en técnicas de planificación, en la cual se desarrollaron módulos referidos a: investigación educativa, elaboración de pronósticos, diseño de políticas de recursos, elaboración de presupuestos, evaluación y planificación participativa, (pp.12-15).

Siguiendo esta dinámica de cambios en el ámbito educativo el Ministerio de Educación ha ido incursionando en nuevas formas de mejora del proceso de enseñanza aprendizaje diseñando proyectos que ayuden que se cumplan sus objetivos.

En el marco de la pandemia del COVID-19, los centros educativos de El Salvador, trasladan todo tipo de clase presencial a la modalidad virtual debido a que en marzo del 2020, las autoridades de gobierno y del MINED cierran las escuelas en primer instancia por 21 días según el decreto 607 art. 6 del 11 de marzo de 2020, posteriormente en el decreto N° 593 art. 7, el cierre de las escuelas se prolonga por 30 días para que posteriormente debido a la intensificación de la crisis sanitaria decretar cuarentena sanitaria indefinida en todo el país.<sup>1</sup>

Lo anterior destaca la posibilidad de que cada centro educativo con sus problemas de infraestructura, internet, nula formación en programas de docencia virtual, tenga que realizar un

---

<sup>1</sup> MINED. (2023). El Ministerio de Educación informa a la población en general. Consultado en: <https://www.mined.gob.sv/2020/03/12/el-ministerio-de-educacion-informa-a-la-poblacion-en-general/>  
ASAMBLEA LEGISLATIVA (2023)  
<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/correspondencia/73FA0FFF-A3E9-4536-9818-99A955F337CF.pdf>  
<https://imprentanacional.gob.sv/compilacion-de-decretos-de-emergencia-por-covid-19/>  
el 6 de mayo de 2023.

proyecto de implementación de las (TIC) a la gestión curricular. El 2022 llegó y para muchos maestros y alumnos es un nuevo comienzo, para otros es volver a retomar lo que se dejó de hacer dos años atrás, la emergencia sanitaria terminó y hoy es tiempo de volver a los salones, sin embargo, para muchos otros estudiantes, padres de familia e incluso docentes el peligro aún está latente. Para evitar que estudiantes que aun estén recibiendo sus clases de forma virtual por el temor a enfermarse es que el uso de las herramientas tecnológicas como Google meet, Google Classroom o Microsoft Teams entran en función, que no son todas las herramientas de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Cabe destacar aun en el presente año 2023, cuando todo volvió a la presencialidad, en su mayoría los docentes por su facilidad y rápido acceso usa como herramienta Whatsapp para dar sus clases o enviar áreas a los y las estudiantes que están recibiendo sus clases de forma virtual.

Según Calderón. (2020). Al verse imposibilitados, la respuesta inicial de las autoridades del (MINEDUCYT), tanto para los centros educativos del sector público y privados fue de brindar guías de trabajo a los y las estudiantes en los diferentes niveles, al mismo tiempo el Ministerio de Educación formaba y capacitaba de forma virtual a los docentes de los diferentes niveles adquiriendo herramientas tecnológicas para no dejar perder el año escolar. (MINEDUCYT, 2020).

La virtualidad en este caso, se convirtió en la solución más inmediata a una situación que tomó desprevenidos a todos, pero también se convirtió en una modalidad viable para cada docente capacitado para dar a conocer su conocimiento y de esa forma lograr que el aprendizaje de sus alumnos aumente quizás no de forma sustancial, pero no se dejará que el alumno pierda el ritmo de su preparación académica.

Henríquez Otero, E. (2021), asevera que aun cuando las autoridades se propusieron a proveer a los y las docentes las herramientas tecnológicas necesarias para darle continuidad al año lectivo, fue evidente que las carencias y brechas de acceso a las TIC, estaban más visibles que nunca, pues las existía muchas limitaciones en el acceso al internet y según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC, 2018), citado por Henríquez Otero, E. (2021), en una encuesta en diferentes hogares reflejo que solo uno de cada cinco tenía servicio de internet en el residencial y solo uno de cada cuatro tenía una computadora, mientras el MINEDUCYT refleja también que en lo que respecta al sistema educativo, solo una tercera (35.97%) de los centros educativos tienen acceso al internet y un poco más de la mitad de los docentes (53%) tiene acceso a la red. (Educación, 2019).

La emergencia sanitaria de COVID-19, no solo era problema para El Salvador, sino para todo el mundo, y pocos se mostraron preparados para enfrentar esta pandemia, lo que dejó en evidencia la carencia de una planificación estratégica por parte de nuestro sistema educativo y sus instituciones para enfrentar estas situaciones de crisis.

Otero, E. (2021), citando a Vega (1998) dice que la planeación estratégica hace referencia a “el proceso por el cual se provee lograr situaciones objetivas, determinando poder y potencialidad de actores que actúen en escenarios cambiantes con tiempos críticos y bajo de condiciones de incertidumbre” (p.19), mientras que Noches M. (1999), menciona que en el ámbito educativo la planeación o planificación estratégica hace referencia a: “estructuración de acciones con el fin de obtener metas y fines propuestos de antemano. Las metas y fines, deberían dirigirse a la formación de individuos que tiendan a su realización y superación” (p.4). Además, contempla la participación de los involucrados en el proceso, que, en el caso de la administración

educativa, deben ser los directores, docentes, estudiante, padres y madres de familia. Busca la negociación y el consenso para la acción, ya que sin ellos difícilmente obtendrá los resultados.

La planificación educativa juega un papel fundamental para todo centro educativo ya que les permite cumplir con el objetivo de ofrecer un mejor servicio en el área de la educación, Carriazo Díaz, C. et al. (2020) dice que “La planificación educativa permite la efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje basado en el Sistema Educativo Nacional, con el objetivo de describir la función de la planificación educativa como herramienta fundamental para construir una educación con calidad” (p. 2). Así, para cada uno de los centros escolares en estudio, ha surgido la necesidad de buscar estrategias para crear las competencias necesarias para brindar una educación de calidad a cada estudiante.

## **1.2 Definición o planteamiento del problema**

El año 2022 fue una etapa de transición de adaptación para El Salvador, ya que tuvo que enfrentarse a emergencia sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19 descubierta en China a finales del mes de diciembre de 2019. Pero en 2023 cada institución educativa volvía a una normalidad donde la planificación que se elaboró en el año anterior debía ponerse por obra.

En América Latina la Organización Mundial para la Salud (OMS), declaró emergencia de salud pública de importancia internacional hasta el 30 de enero de 2020. Posteriormente el 11 de marzo de 2020, debido a la intensificación de la expansión de la pandemia el gobierno central en conjunto con el Ministerio de Educación (MINED) deciden cerrar por 15 días las escuelas como un plan de prevención de contagios de Covid-19 en los alumnos y alumnas de los diferentes centros educativos públicos y privados a nivel nacional.

La emergencia sanitaria obligó a las autoridades de educación a implementar una estrategia pedagógica creada casi instantáneamente llamada “Plan de Continuidad Educativa” por un equipo especialista curricularistas del Ministerio de Educación con el fin de que cada alumno y alumna recibiera sus clases de las diferentes asignaturas desde sus casas. Para que este plan se pudiera poner en marcha fue necesario que cada institución educativa sometiera de forma obligatoria a cada uno de sus docentes a continuas capacitaciones por parte del (MINEDUCYT) con el fin de dar un servicio educativo de calidad impartido a través del uso de plataformas digitales por las cuales estarían en contacto con sus estudiantes y desarrollar los contenidos según asignatura de forma virtual.

En El Salvador hay diferentes proyectos creados para facilitar el qué hacer educativo y en cada institución existe un documento llamado Proyecto Educativo Institucional (PEI), diseñado para que sirva como herramienta oficial para la planificación estratégica educativa y curricular en cada centro escolar, tiene una duración de 5 años, el otro documento oficial es el Plan Escolar Anual (PEA), este plan es renovado cada año.

A pesar de que el (MINEDUCYT) ha impulsado proyectos en los que se proyectan los planes educativos, sus metas y objetivos que cada centro escolar debe alcanzar, ninguna de dichas instituciones ha puesto en marcha estrategias para que dichos proyectos se lleven a cabo. Esta situación se convierte en una problemática porque lo que imparte para muchos ya es algo obsoleto, teniendo en cuenta que los programas educativos que pudieron haber implementado ya no producen los mismos resultados que podían apreciarse antes y durante la pandemia. Es claro, que en este contexto cada docente debía prepararse y capacitarse en el uso de nuevas herramientas tecnológicas que le facilitarían poder desarrollar sus clases en forma Virtual con sus alumnos y alumnas. A su criterio Randon, P.M. (2019), aclara que las herramientas



tecnológicas que podía usar cada docente son variadas según su rama de enseñanza, podían hacer uso de material multimedia interactivo, esto ayudaba a cada estudiante a trabajar de forma autónoma y desarrollar en él un pensamiento crítico, a través de un método de razonamiento de resolución de problemas.

A la vez, la autora explica que no es solo del docente el gestionar y aplicar nuevas metodologías para la enseñanza, sino que cada directivo de los centros escolares está obligado a incorporar estas nuevas metodologías de enseñanza al Proyecto Educativo Institucional (PEI), como una propuesta a largo plazo y en su Plan Escolar Anual (PEA). Aunque la pandemia ya pasó, las (TIC) solo son usadas si hay una necesidad o en caso que existan alumnos que aun estén recibiendo sus clases de forma virtual cuyo caso es real en ambas instituciones. Es decir, en párrafos anteriores se mencionó que aunque desde mediados del 2022 los alumnos y alumnas ya podían asistir a las escuelas de forma presencial teniendo los cuidados de bioseguridad necesaria, no todos decidieron llegar, tanto que aun siendo finalizada la pandemia, 2023 sigue siendo peligroso algunos estudiantes, sin embargo, el uso de las (TIC) ya no se efectúa en un 100%.

Tomando en cuenta lo anterior, este proyecto de investigación se desarrolla a raíz de la siguiente pregunta.

¿Cuál ha sido el impacto que ha tenido la planificación educativa en los centros escolares José Simeón Cañas y Liga Panamericana durante el año 2023?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar cómo la planificación educativa ha influenciado en la mejora de la calidad del servicio de educación básica en los centros escolares “Liga Panamericana” y “José Simeón Cañas”.

#### **Objetivos específicos**

1. Determinar la influencia que ha tenido la planificación educativa de los centros escolares “Liga Panamericana y José Simeón Cañas” en la mejora de la calidad del servicio de educación básica.
2. Identificar los elementos de la planificación educativa que han influido en la mejora de la calidad del aprendizaje de los alumnos y alumnas de los centros escolares “José Simeón Cañas” y “Liga Panamericana”.
3. Proponer un plan estratégico que garantice la calidad del servicio de educación básica en el Centro Escolar José Simeón Cañas y Centro escolar Liga Panamericana.

### **1.4 Preguntas de Investigación**

#### **General**

¿Cómo ha influenciado la planificación educativa en la mejora de la calidad del servicio de educación básica en los centros escolares Liga Panamericana y José Simeón Cañas?

#### **Específicas**

1. ¿Cuál ha sido el impacto que ha tenido la planificación educativa de los centros escolares José Simeón Cañas y Liga Panamericana en la mejora de la calidad del servicio educación básica?

2. ¿Cuáles han sido los elementos claves de la planificación educativa que han influido en la mejora de la calidad del aprendizaje de los alumnos y alumnas de los centros escolares José Simeón Cañas y Liga Panamericana?
3. ¿Cuáles son los componentes del plan estratégico que pueden mejorar la calidad del servicio de educación básica en los centros escolares José Simeón Cañas y Liga Panamericana?

### Categorías

**Calidad educativa:** la calidad de la educación es la palabra aplicada a los procesos formativos en los diversos niveles, en principio, cuando se cumplen los perfiles delineados en el sistema educativo, en nuestro caso, en sentido más amplio cuando se cumplen las descripciones, explicaciones y predicciones señaladas por las teorías científicas y sus respectivas decisiones teóricas y prácticas con respecto a las relaciones entre los seres humanos. Autores como Tasayco (2013), explica que la calidad de educación está enfocada a mejorar la calidad del aprendizaje de los niños y niñas en sus centros educativos, y aclara que este concepto condujo a que la calidad educativa tuviera prioridad en los sistemas educativos en Latinoamérica, como el objetivo principal de la educación.

**Planificación educativa:** Si el objetivo es mejorar la calidad educativa, entonces era necesario insertar otro elemento que para la educación es indispensable, la planificación en la educación es otro reto a superar en todo sistema educativo. Figueroa Soriano, R. (2010) define la planificación educativa como la selección y organización de todas las actividades curriculares de la institución, en función de objetivos y con base en los recursos humanos, económicos y materiales, el interés y la necesidad de la comunidad educativa, el tiempo disponible y la correlación de las fallas anteriores. Con la planificación educativa en los centros escolares, se

garantiza a cada estudiante un proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo y competente, que además los capacitará para enfrentar las dificultades con más fuerzas y lograr sus metas como estudiantes.

### **Planificación estratégica:**

La planificación educativa da paso a la planificación estratégica dentro de las instituciones cuyo fin es formar académicamente a las nuevas generaciones, mientras que el enfoque de una es mejorar la calidad del aprendizaje, el de la otra es buscar los métodos y técnicas a implementar para mejorar la calidad de la educación en los estudiantes. Se ha convertido en una herramienta fundamental aplicada a todos los niveles de educación, a pesar de no haber surgido como herramienta educativa sino para la administración de empresas, pero se descubrió que también por su eficacia es posible aplicarla en la rama educativa, tal y como lo expresa Ojeda Ramírez (2013), Según el autor la planificación estratégica se trasladó a la educación a partir de la teoría del capital humano y planteó temas como la inversión en el capital humano, economía de la educación, planeación de recursos y planeación de los sistemas educativos, lo que permite a la vez, tener una planificación didáctica adecuada al currículo escolar y a las necesidades de los estudiantes.

El proceso de planificación es esencial porque ayuda las instituciones a trazar los objetivos que quieren alcanzar y las directrices que los llevará a establecer un plan de acción para lograr los objetivos y generar ventajas competitivas y que sean sostenibles en un largo plazo.

### **Planificación didáctica:**

Esta herramienta es alimentada tanto por la planeación educativa como de la planeación estratégica, la planeación didáctica se vuelve importante, pues es donde cada docente plasma de forma ordenada y organizada la forma en que desarrollará las clases a sus estudiantes. Amaro

(2011) y Mercado Bonilla (2011) explican que la planificación didáctica que cada docente elabora es para ejecutarlo durante el año lectivo, así se convierte en uno de los factores que llevará al éxito toda intervención que se haga en la educación, sin importar la modalidad en la que se implemente. Por su Parte Mercado Bonilla, S. y Mejía Rodríguez, R. (2011), apunta que la planificación didáctica se programa para un período equivalente al año académico, y requiere especificaciones para cada momento o etapa de su desarrollo.

### **1.5 Justificación de la investigación**

La vulnerabilidad con respecto a los desastres naturales ha quedado evidenciada en nuestro país, muchos estudiantes se vieron imposibilitados para recibir sus clases debido a la situación sanitaria que se vivió, por su parte el Gobierno en conjunto con el Ministerio de Educación implementaron estrategias que ayudarían a que el derecho a la educación de los estudiantes no dejara de cumplirse.

Para lograr tal objetivo el estado salvadoreño y las escuelas deben tener las capacidades suficientes para planificar, crear e implementar medidas que den soluciones concretas ante las crisis que conllevan a cerrar los centros escolares. Un ejemplo claro ha sido la pandemia del Covid-19 que dejó demostrado que el sistema educativo salvadoreño carece de una estrategia capaz de dar respuesta a la crisis y brindar al estudiantado una educación de calidad en medio de dichas situaciones que en el caso de El Salvador son variadas.

Por lo tanto en este trabajo de investigación se pretende resaltar lo importante que se vuelve el que se establezca una planificación estratégica en la educación, adecuada según las necesidades presentes y futuras y de esta forma poder brindar una educación eficiente y eficaz,

donde los niños y las niñas se sientan a gusto de aprender y poner en práctica lo aprendido, un reto que director y cada docente debe asumir según sea su vocación.

Al final se pretende que de este trabajo surja una propuesta de mejora en la calidad educativa, a través de la implementación de estrategias novedosas que ayuden a los directivos escolares y docentes a elaborar una planificación anual en el caso del PEA, o quinquenal en el caso del PEI, y prestar así un mejor servicio de enseñanza a sus estudiantes, proveyéndoles los insumos necesarios para darle continuidad a su preparación académica.

Lo que se busca con este trabajo es que sirva como material de referencia para otras instituciones educativas locales, distritales, regionales, para que puedan revisar y actualizar sus planes estratégicos para la enseñanza de cara a futuras emergencias que el sistema educativo pueda enfrentar. A la vez se busca que puedan contemplar la posibilidad y la necesidad de desarrollar nuevas habilidades en la comunidad educativa desarrollando dentro de sí más y mejores competencias educativas en docentes y alumnos.

### **1.6 Limitaciones y alcances de la investigación**

Esta investigación se desarrolla en un contexto post pandemia producida por el Covid-19, situación que obligó a los centros escolares a cerrar sus puertas al estudiantado y también a imponer medidas sanitarias hasta la fecha y a pesar que ya pasaron dos años. Estas medidas sanitarias restringieron en su momento la movilidad de las personas, sin embargo, para esta fecha dicha restricción ha sido eliminada dando paso libre a la visita de los centros escolares y a la comunidad educativa quienes son el objeto de estudio de este trabajo de investigación.

Por lo tanto, la situación antes mencionada ya no constituye una limitante para poder acceder a los centros escolares, sin embargo, al querer realizar las entrevistas uno de los

directores de los centros escolares se volvió hermético, es decir que a pesar de haber aceptado proporcionar la información requerida, al contactarle y buscarlo para realizar la entrevista nunca tenía tiempo.

Otra limitante encontrada para el desarrollo de la investigación ha sido la negativa del director del Centro escolar José Simeón Cañas al proporcionar datos sobre PEI y PEA.

### **Alcances de la investigación**

A pesar de los obstáculos encontrados para adquirir la información solicitada a uno de los directores, ha sido posible acceder a los documentos oficiales de planificación didáctica y educativa de las instituciones objetos de estudio, sus datos estadísticos se han encontrado disponibles en la página web del (MINEDUCYT).

También ha sido posible realizar entrevistas de forma virtual y presencial a los participantes, como a la Sra. Directora del Centro escolar Liga Panamericana y al señor subdirector del Centro escolar J. S. Cañas y docentes de ambas instituciones educativas quienes proporcionarán la información necesaria para que esta investigación se lleve a cabo.

## **Capítulo 2: Marco teórico**

Las respuestas de cada escuela a una situación de crisis han sido diferentes lo que les permite ver frutos a corto o a largo plazo según la contundencia que tengan la respuesta con la que han hecho frente a las diferentes situaciones en las que se han encontrado así como sus resultados también van a depender de si son centros escolares públicos o privados, rurales o urbanos.

Es menester recordar también que la educación por muchas décadas se mantuvo casi estática, pues según lo explica Torres Vásquez, M.E (2022) que con la revolución industrial los

cambios que sufrió fueron pocos, pero a la entrada del XXI, la historia comenzó a cambiar, pues inicia la era de la tecnología y esta influyó de gran manera porque permitió avances acelerados no solo en el ramo de educación sino incluso en el área de la medicina.

Sin embargo es notable que la educación ha carecido de planificación desde décadas atrás, ante esta verdad, Otero, E. (2021) señala que para que en el sistema educativo exista la capacidad de mejorar la calidad educativa debe haber una planificación previa. Dicha planificación debe estar acorde al contexto en que se encuentre, que a través de la planificación tengan a disponibilidad de los recursos necesarios para desarrollar capacidades dentro de la institución para brindar un mejor servicio a la población estudiantil, y que la comunidad educativa en su totalidad se vea beneficiada.

Por tanto, es menester comprender el proceso de planificación desde la administración educativa las posibilidades para desarrollar procesos educativos en un contexto de crisis; así como los modelos pedagógicos que pueden orientar la respuesta de la escuela en dichos contextos. La planificación educativa debe entenderse como el proceso por el cual se especifican los fines, objetivos y metas que se pretenden alcanzar en la educación.

El sistema educativo en El Salvador y el mundo fue quebrantado por la pandemia del covid-19 donde según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2020), más del 94% de la población educativa fue afectada a raíz de las suspensiones total de instituciones educativas y de enseñanza, enfáticamente en los países carentes de recursos donde crece la deserción escolar y disminuye las posibilidades de que los alumnos y alumnas reciban una educación de calidad.

Por ello la calidad se ha vuelto un asunto de interés social, teniendo en cuenta que es un término muy antiguo, pero ha ido evolucionando progresivamente a lo largo de los siglos. La Gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior de



México (2013), menciona "...una de las opciones que empieza a ser considerada por la mayoría como la forma más apropiada de gobierno de las instituciones de educación superior es aquella en la que se incluye la gestión de la calidad" (Pág.87)

Todo conlleva a unas reingenierías partiendo desde el cambio organizacional e incluso burocrático de las instituciones. Eso las vuelve más autónomas y sobre todo responden a la demanda de la población.

La gestión de calidad es relativamente reciente y esta favorece al cliente, en el sentido de mejorar los productos y servicios puestos a la orden del cliente, esto surge como consecuencia de la inspección y la excelente gestión. Esto se vuelve favorable para el proveedor que ofrece lo mejor de sus productos y servicios. Además, se requiere de la creación de indicadores o criterios e incluso lineamientos estándares aplicables a cualquier rubro.

## **2.1 educación**

Para que existieran hombres y mujeres civilizadas ha sido necesario que pasen por un proceso de adiestramiento y según Bauman. (2008) a este proceso se le denominó educación. Aguerro. (2008), Citado Por Muñoz Moran, C.A. (2019), ve el proceso educativo desde un enfoque donde ve más aspectos que solo educar a un individuo y dice: "al valorar la educación desde un enfoque sistémico se considera que la educación es un sistema que refleja la sociedad global, es decir, representa la concepción de persona que predomina en el contexto que se desarrolla el hecho educativo" (p.2).

Para Aguerro, (2008) el ser humano también conlleva implícita o explícitamente una forma de entender la vida, las relaciones humanas, el saber o las diferencias individuales. Entonces, si no se visibiliza que históricamente el sistema educativo ha sido excluyente,

difícilmente se logrará “organizar una sociedad que sea capaz de dar oportunidades de aprendizaje a todos” (p. 77).

Es necesario reflexionar un poco más sobre cómo influye en el proceso educativo el momento socio-histórico actual, en el que la solidez de las cosas se interpreta como una amenaza, el conocimiento y los vínculos se espera que sean de uso instantáneo, y donde lo que mejor se vende es la diferencia y no la semejanza (Bauman, 2008).

Por otra parte, como afirma Sánchez de Horcajo (1991), “la educación dentro de una determinada sociedad cambiará con el tiempo y en la medida que cambie la sociedad misma” (p. 126). Es por ello, que la educación ha trascendido su función tradicional como formadora de recursos humanos para optar por la formación de los ciudadanos.

La visión se vuelve más amplia, con la educación se pretende que los ciudadanos inmersos en este proceso aprendan a transformar su entorno; por ello Terigi (2014), propone además que es necesario identificar las condiciones sociales y educativas que las políticas atienden o dejan de atender, y valorar cómo funcionan éstas a nivel local.

### **2.1.1 La educación en El Salvador**

En América Latina se han creado leyes y políticas respecto a la educación como derecho inherente a la niñez, sin embargo lo que ha faltado es la puesta en marcha de dichas leyes y políticas y Muñoz Moran (2019), explica que en El Salvador no hay diferencia y que la misma situación de incoherencia se da entre las leyes y políticas creadas y los hechos, entonces dice: “La situación de El Salvador es similar, pues hay poca coherencia entre las leyes y las políticas que se han diseñado para garantizar el derecho a la educación y su respectiva implementación,

pues, aunque se cuenta con un marco normativo falta impulsar las estructuras que le den seguimiento” (pp. 3-6).

Así, el derecho a la educación de todo ciudadano es reconocido tanto en la Constitución de la República de El Salvador (Asamblea Legislativa de El Salvador, 1983), como en la Ley General de Educación (Asamblea Legislativa de El Salvador, 1996).

Ahora bien, para garantizar dicho derecho y cumplir con los compromisos de la Educación para Todos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Ministerio de Educación ha impulsado en las últimas décadas diferentes planes educativos, que a continuación se describen:

- 1995-2005. El Plan Decenal de Educación (Ministerio de Educación, 1995) surge gracias a la reforma educativa que se desarrolló en el país después del conflicto armado. Los ejes de ese plan fueron: cobertura, modernización institucional, mejoramiento de la calidad y formación de valores humanos, éticos y cívicos; los cuales fueron retomados en el año 2000, en los Desafíos de la Educación en el Nuevo Milenio (Ministerio de Educación, 2000).
- 2004-2009. Plan Nacional de Educación 2021 (Ministerio de Educación, 2005), el cual planteó los siguientes objetivos: formación integral de la persona, escolaridad de once grados para toda la población, formación técnica y tecnología del más alto nivel, y desarrollo de la ciencia y la tecnología para el bienestar de la sociedad. Y sus líneas estratégicas fueron: acceso a la educación, efectividad de la educación básica y media, competitividad y buenas prácticas de gestión.
- 2009-2014. Plan Social Educativo: Vamos a la escuela (Ministerio de Educación, 2009), propone rediseñar la escuela con la participación de la familia y la comunidad para

mejorar los aprendizajes. Y propone las siguientes líneas estratégicas: acceso y permanencia, currículo pertinente y aprendizaje significativo, dignificación y desarrollo profesional docente, fortalecimiento de la gestión institucional, formación permanente de jóvenes y adultos, educación superior e investigación, ciencia y tecnología.

- 2010. Política de Educación Inclusiva (Ministerio de Educación, 2010b) tiene como objetivo transformar el sistema educativo por medio de la eliminación de las barreras para el aprendizaje y la participación de diferentes actores. Esta política plantea cuatro áreas de acción: normativa y políticas de gestión, prácticas de gestión pedagógica, cultura escolar y comunitaria, ambientes educativos y recursos estratégicos.
- 2014-2019. Plan Nacional de Educación en Función de la Nación (Ministerio de Educación, 2015a), el cual se está implementando por medio de diferentes ejes estratégicos: profesionalización docente, primera infancia, evaluación educativa, ambientes escolares, educación equitativa, inclusiva y de calidad; currículo nacional, condiciones para la creación de conocimiento e innovación, educación de adultos, reforma institucional y legislación vigente.<sup>2</sup>

Es innegable que en el tema de la educación ha habido avances sustanciales, que han permitido un mayor desarrollo de la población educativa, ya que en los últimos años también se ha incluido a la sociedad el concepto o la definición de educación que el país ha buscado,

---

<sup>2</sup> Nota tomada textualmente de Muñoz Morán, C. A. (2019). Educación Inclusiva en El Salvador. Una Reflexión desde las Políticas Educativas. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 13(1), 21-36. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782019000100021>

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-73782019000100021#:~:text=objeto%20analizar%20el,-estado,-actual%20de%20las](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-73782019000100021#:~:text=objeto%20analizar%20el,-estado,-actual%20de%20las)

iniciando en el 2004 cuando se forma la Comisión Presidencial para el Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento. (MINED, 2005).

Ya para 2015, según Muñoz Moran, C.A. (2019), se forma el Concejo Nacional de Educación impulsado por el gobierno, con el objetivo de transformar la educación para hacerla integral y de calidad.

### **2.1.2 Leyes que rigen la educación en El Salvador**

La educación en El Salvador es en derecho Constitucional reconocido y efectivo por el estado mediante La Ley General de Educación, 2020 según lo determina en el artículo 16, este establece que el primer nivel de dicho proceso de formación, la educación inicial comienza desde el instante de la concepción del niño y la niña hasta antes de que cumpla los cuatro años de edad y favorecerá el desarrollo psicomotriz, senso-perceptivo, socio-afectivo, de lenguaje y cognitivo, por medio de una atención adecuada y oportuna orientada al desarrollo integral de la persona”. Además, que “la educación inicial desarrollará sus acciones a partir de la familia, mediante programas de orientación para padres, madres o tutores, fortaleciendo de esta manera el rol central que la familia tiene como núcleo de la sociedad” (Ley General de Educación, p.4).

En la Ley se le atribuye al Ministerio de Educación el papel de establecer e implementar las políticas nacionales relacionadas con la educación y fundamentalmente será responsable de normar, acreditar, autorizar, registrar, supervisar y evaluar los programas, la atención y los materiales en el nivel de educación inicial. Asimismo será el Ministerio de Educación quien acreditará a las instituciones públicas, privadas, municipales, comunitarias y no gubernamentales en sus programas de atención, como también los materiales que produzcan.

En cuanto a la responsabilidad de madres, padres, representantes o responsables de las niñas y los niños, según el artículo 87, los primeros deberán, entre otras cosas, inscribir a sus niñas y niños oportunamente en los centros educativos, participar en el proceso educativo y garantizar el máximo provecho de los medios de enseñanza que se les proporcione.

Así mismo el Estado ha firmado diversos instrumentos que son vinculantes en materia educativa como. *El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales* proclamado por la ONU entró en vigencia el 21 de junio de 1967 y fue ratificado por El Salvador el 23 de noviembre de 1979.

Por otra parte, la Convención Sobre los Derechos del Niño, es un documento normativo vinculante de carácter internacional ratificado por la Asamblea Legislativa de El Salvador, con lo que se convierte en Ley de la República de El Salvador. La *Convención* fue adoptada por la Asamblea General de la ONU el 20 de noviembre de 1989, la cual fue firmada y ratificada el 26 de enero y el 27 de abril, respectivamente.

Por su parte La *Declaración Mundial de Educación para Todos* (EPT) y el *Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje* fueron aprobados por la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos en Jomtien, Tailandia, celebrada del 5 al 9 de marzo de 1990. En su artículo 5 se expresa la necesidad de ampliar los medios y el alcance de la educación básica, incluyendo a la educación inicial en la infancia, a través de medidas destinadas a la familia, la comunidad o las instituciones, dependiendo de la conveniencia y de las posibilidades que el contexto permita.

Asimismo, La *Declaración del Milenio*, proclamada por Jefes de Estado y de Gobierno en septiembre del año 2000, contiene explícitamente dentro de sus valores y principios la responsabilidad colectiva de respetar y defender los principios de la dignidad humana, la

igualdad y la equidad en el plano mundial, dando principal atención a los habitantes más vulnerables, sobre todo a las niñas y los niños del mundo, pues a ellos “pertenece el futuro” y el presente.

Finalmente La Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA) establece un Sistema de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia que se operativiza a partir del Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia, (CONNA). Por otra parte, la LEPINA establece en el artículo 81 el derecho a la educación y la cultura, aclarando que esta educación debe ser integral y debe además estar dirigida al pleno desarrollo de la personalidad, a las aptitudes, capacidades mentales y físicas del niño y de la niña hasta su máximo potencial.

### **2.1.3 Reglamento de la Ley General de Educación.**

Es un instrumento técnico que define, orienta y establece los procedimientos de la ley general de educación, en el están desarrollados los preceptos jurídicos que se establecen por orden del legislador secundario al momento de construir el decreto que le de existencia jurídica al reglamento.

Este instrumento se observa el análisis teleológico y exegético de la ley, es decir su alcance y dimensión por lo que no puede ir más allá de lo que dice la ley, ni tampoco desarrollar nuevos contenidos jurídicos que la contravengan, pues se puede generar situaciones que pueden violentar la ley y constituirse dicho acto en un proceso de análisis jurídico constitucional por la vía el amparo o un recurso de inconstitucionalidad. En resumen el reglamento define plazos, procedimientos e instancias administrativas que han asumir lo relacionado con todo lo vinculado.

#### **2.1.4 Normativas de Consejo Directivo Escolar (CDE)**

Son instancias creadas por la comunidad educativa: padres de familia, director de la escuela, y los alumnos; es decir está conformado por los actores principales del proceso educativo, que deben de establecer y consensuar proyectos comunes inmediatos y a largo plazo.

Estos organismos son creados para el manejo de los fondos que reciben los centros escolares y su rol es garantizar la transparencia y priorización de proyectos del centro escolar, por lo que los fondos deben de servir para mejorar el ambiente escolar y la infraestructura.

Sin embargo buena parte de los fondos se desarrollan bajo el enfoque “Gris”, el desarrollo de la infraestructura, por lo que se invierte escasamente en la mejora de las competencias de los maestros o de los alumnos, y claro esta lógica puede responder al entorno institucional que asocian el desarrollo de la infraestructura con el desarrollo de la personas y en esta relación hay una deuda acumulada con los educadores y a los educandos.

### **2.2 Calidad educativa**

Según Torres Vásquez, M. E. (2022) uno de los aspectos fundamentales que se deben de tener en cuenta es la educación con derecho, equidad e igualdad, independientemente de la tradición o cultura, además se hace necesaria la creación de enfoques que permitan monitorear la mejora educativa.

Con respecto a lo mencionado en el párrafo anterior, la UNESCO (2005) sostiene que “La importancia de la educación de buena calidad se reafirmó de manera muy resuelta como prioridad de la UNESCO en la mesa redonda de ministros sobre la calidad de la educación que se sostuvo en París en el año 2003” (p.38).



Vásquez Tasayco, A. (2013) dice que la calidad de la educación es un concepto que refiere a un aspecto de la educación integral, en Latinoamérica surge el Plan Nacional de Educación que habla de la calidad que este servicio debe tener para elevar la calidad educativa en el nivel básico, medio y superior.

El autor afirma también, que la calidad de la educación es la palabra aplicada a los procesos formativos en los diversos niveles, en principio, cuando se cumplen los perfiles delineados en el sistema educativo, en nuestro caso, en sentido más amplio cuando se cumplen las descripciones, explicaciones y predicciones señaladas por las teorías científicas y sus respectivas decisiones teóricas y prácticas, en relación al hombre-sociedad-universo, como una unidad que tiende a desarrollos plenos para una convivencia feliz. (p.11).

También especifica que en la evaluación de la calidad deben tomarse factores que van a ser indispensables para medir la calidad de la educación que se esté ofreciendo a la población educativa, los objetivos, y fines tienen que ser acorde a los procesos de aprendizajes en las que se toman en cuenta a los y las docentes en los diferentes ámbitos en donde se desarrolla el aprendizaje, además deben tomarse en cuenta los insumos que se requieren, tales como los económicos, relacionado en la eficacia de los sistemas y el grado de aprendizaje, mejor dicho el factor económico está estrechamente vinculado con el desarrollos de los medios y sistemas de evaluación de la calidad de la educación.

Alonso A. (2002) citado por Vásquez Tasayco, (2013) expresa que El nivel de calidad estará dado por una síntesis de la funcionalidad de los cuatro factores que se integran, pero su explicación gira a partir de “un cambio desde los enfoques cuantitativos hacia los cualitativos, donde los juicios de valor tengan mayor cabida, y de una evaluación aditiva, lineal y externa a

los procesos de aprendizaje, de avance a otra formativa, dialéctica, cambiante, en desarrollo, e interna, a los procesos educativos“(p.48).

Vásquez Tasayco especifica que la calidad educativa se refiere al aprendizaje significativo, a las armónicas relaciones entre las Instituciones Educativas y su contexto, a la preocupación por el sistema de reglas y operaciones que conforman el proceso educativo, a la forma como el estudiante va cambiando, va mostrando mejores y mayores competencias, a la satisfacción que sienten los interesados en los cambios de calidad de los alumnos, y finalmente al desarrollo de la autonomía en las decisiones, la creatividad en la solución de los grandes y pequeños problemas y la capacidad de trabajo y perseverancia frente a los retos del contexto.

### **2.3 Planificación educativa**

Para que la educación tenga un fundamento fuerte es necesario que se implemente la estrategia adecuada, y este fundamento solo se puede lograr a través de la planificación educativa. Es notable que los procesos de gestión de los sistemas educativos tienden a demandar no solo la necesidad de que haya un docente directivo o un ente que funge como gestor de la educación, si no también factores importantes como la planeación, equidad, calidad, uso adecuado de los recursos con los que cuenta, la participación de la comunidad y rendir cuentas. Al cumplir con estos factores, seguro que los resultados obtenidos de cada institución educativa son óptimos y por ende presta mejores servicios a la población educativa.

Para Figueroa Soriano, R. (2010) la planificación se puede definir como la selección y organización de todas las actividades curriculares de la institución, en función de objetivos y con base en los recursos humanos, económicos y materiales, el interés y la necesidad de la comunidad educativa, el tiempo disponible y la correlación de las fallas anteriores.

Por lo tanto, la planificación en la educación cobra un gran valor, ya que de allí depende el que los objetivos planteados por las diferentes instituciones educativas se cumplan. Al respecto Carriazo, C. et al. (2020) dice que la planificación educativa constituye una herramienta importante y necesaria para el desarrollo del docente, ya que le permite establecer los lineamientos del proceso de enseñanza aprendizaje y los objetivos que desea alcanzar en cada una de las actividades planificadas para desarrollarlas en el salón de clase. (Pp.3-4).

Es importante recalcar que, en este sentido, los resultados finales lo constituyen el desarrollo de forma integral del aprendizaje por parte de los y las estudiantes, lo que le permitirá a la vez al docente y a la institución poder enfrentarse a futuros retos. Por ello y debido a lo explicado en el párrafo anterior Carriazo Díaz y otros (2020), enfatiza que la planificación educativa, es la encargada de delimitar los fines, objetivos y metas de la educación asegurando que este tipo de planificación define en sí, qué hacer, cómo hacerlo y cuáles serán las estrategias y los recursos que se han de emplear para alcanzar los fines propuestos. De esta forma la planificación le permite a la institución y a los docentes prever los elementos necesarios e indispensables en el que hacer de la educación, básica, media o superior.

Para Mercado Bonilla, S. y Rodríguez, R.M. (2011) “Toda situación de enseñanza la condiciona la inmediatez y la imprevisibilidad por lo que la planificación permite reducir el nivel de incertidumbre y anticipar lo que sucederá en el desarrollo de la clase, llevando a la rigurosidad y a la coherencia en la tarea pedagógica en el marco de un programa” (pp. 35-38)

¿A raíz de que puede surgir la planificación? San Martín Ramírez, V. (2019) explica que la planificación puede surgir a partir de la problematización de una situación o solamente de la previsión de necesidades emergentes en una institución, es decir, que generalmente la planeación da los lineamientos de qué hacer y cómo se va a hacer y cuando se debe hacer algo.

La planificación educativa cobra una importancia invaluable cuando de educar se trata, no puede haber un servicio educativo de calidad, sino hay una planificación ideal y adecuada para cubrir esos vacíos en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Planificar prepara al docente para transmitir de forma efectiva los conocimientos adquiridos a sus estudiantes, asimismo las técnicas, herramientas y estrategias para que el aprendizaje sea más fluido en el estudiantado.

Por su parte Cepa Rodríguez, J.M. (2003) explica que los fundamentos en toda construcción son importantes y dice: “Educar sin planificar, es como construir una casa sin plano o escribir una novela sin borrador, es decir, el arte de educar requiere esfuerzo, análisis racional, pensamiento crítico y creatividad” (p.3). A sí mismo la planificación educativa, se convierte en la clave perfecta para alcanzar el éxito en el servicio educativo ofrecido y la calidad de las acciones escolares.

Analizando las afirmaciones del autor, se puede definir también la planificación educativa como un instrumento de trabajo que facilita la organización, la ejecución y el control de la tarea del administrador, por lo que dicho instrumento debe ser implementado en función de los objetivos y los recursos existentes para que la realización sea mejor y los resultados sean los esperados.

### **2.3.1 Elementos para una planificación de calidad**

Así como el autor hace notar que la planificación es un pilar para la educación, también muestra cinco aspectos que ayudaran a la institución educativa y a los docentes a lograr una planificación educativa firme y sin muchas ambivalencias.

1. Diagnosticar: al conocer el problema, entonces el docente o el directivo diagnostica y define todas las características y las necesidades existentes en la comunidad donde se está trabajando.
2. Identificar: al identificar las necesidades de los grupos o comunidades donde se trabaja, entonces ya se puede identificar cuáles son las necesidades educativas que se desean solventar, y qué actividades son las más adecuadas para lograr los objetivos y fines que se buscan.

En la fase identificación de las necesidades a solventar en el área educativa, es necesario que se cuente con el apoyo de la comunidad educativa para proceder a la toma de decisiones, que por supuesto deben estar conectadas con la misión de la organización, debe estar acorde con los recursos con los que se cuenta y las características culturales del entorno y de las personas que lo rodean.

3. Programar: en esta fase se refleja de manera racional y sistematizada lo que se va a hacer, porque se va a hacer, para qué se hará, con qué recurso se cuenta, cómo se va a hacer, y quién o quiénes lo van a hacer. Así se lleva a elaborar un proyecto y una calendarización para cada actividad que se realizará.
4. Ejecutar la acción: después de programar cada actividad bien delimitada, el próximo paso es llevar a la práctica lo programado, adaptándolo a los imprevistos que pueden ir surgiendo durante su desarrollo.
5. Evaluar: evaluar los resultados es importante, porque permite sistematizar las experiencias vividas para mejorar futuras acciones y preguntarse ¿Cómo ha ido? ¿se han logrado los objetivos? ¿Cuál ha sido la retroalimentación de los participantes? ¿Qué se puede mejorar para un futuro?

Los cinco pasos mencionados para la planificación ayudará a mejorar la calidad educativa, pues guía al orientador u orientadora a trabajar de manera coordinada aprovechando al máximo los recursos existentes y le ayuda también a organizar el tiempo de tal forma que todo lo propuesto se cumpla en el tiempo estipulado.

Por tanto, la planificación es una herramienta clave para la gestión de los proyectos académicos, esta acción permitirá además de propiciar beneficios organizativos, dedicar tiempo y espacio para la reflexión, permite actuar y poner en marcha la creatividad de los y las docentes y ponerlo al servicio de la población educativa.

## **2.4 Planificación estratégica y Administración de la Educación**

La planificación hoy en día es una herramienta fundamental utilizada en los diferentes niveles de educación, a pesar de que no nació como una herramienta para el área de la educación sino que, en empresas, pero se ha podido aplicar en el ramo educativo. Así Ojeda Ramírez, M.M. (2013) explica que la planeación o planificación estratégica, surgió de la administración de empresas e la década de 1940s, posteriormente en los años 60s su uso se entendió hasta que se constituyó en un instrumento para el desarrollo organizacional muy conocido por los administradores y gerentes de grandes negocios. Según el autor la planificación estratégica se trasladó a la educación a partir de la teoría del capital humano y planteó temas como la inversión en el capital humano, economía de la educación, planeación de recursos y planeación de los sistemas educativos.

(Ojeda, 2013) citando a Coombs (1968) dice que para esta fecha se plantea ya el esquema de planeación, programación, evaluación y seguimiento a través de la información, para la década de 1970, la dinámica cambia y se comienza a hablar también de gestión estratégica,

incluyendo a parte de la planificación, la definición de esquemas operativos, ( p.6). Esta redefinición de la planificación estratégica surge a partir de una evaluación sobre cómo se venía haciendo la planificación era suficiente o no; y ante esta situación se hicieron cambios precisos que terminaron en una metodología más completa. Este replanteamiento fue el resultado de diferentes consideraciones teóricas que estudiaban y analizaban las dificultades que había en el desarrollo de la educación.

Chiavenato. (2016) habla con respecto a la planeación estratégica y dice:

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica. (p. 18). De esta forma la planificación cumple un rol muy valioso cuando de mejorar la calidad de un producto o servicio se habla.

Para Kotler y Morphy (1981), la planeación estratégica, era el único camino para salir de lo obsoleto; ellos aseveraban que sin la planeación estratégica en las IES, les sería más difícil nivelarse a la competencia existente, por lo que era necesario iniciar una revisión exhaustiva en los currículos educativos porque la sociedad estaba evolucionando y requería de una mejor calidad y eficiencia educativa.

Y como dice Albuquerque y Lozano (2008), la planeación estratégica ya se constituye como una herramienta creada y desarrollada en el sector privado y lanzada y aplicada as adelante en el sector público para mantener el orden organizacional, también ayuda orientar el rumbo que la institución llevará, a través de la creación de los objetivos estratégicos, a corto, mediano o largo, plazo lo que al final se convierten en las metas a alcanzar.

Y con el propósito de mejorar su calidad y eficacia, es que algunas organizaciones del sector público de Latinoamérica, han comenzado a utilizar las herramientas administrativas propiamente del sector privado, siendo una de ellas la planeación estratégica, pero esta acción surgió ante las deficiencias en la calidad de los servicios ofrecidos por el estado. Así, la planeación estratégica se convierte en la mejor aliada de las instituciones públicas para identificar los puntos críticos y las mejoras a implementar para que la ciudadanía sea beneficiada. Además, esta herramienta permite que las mejoras en el servicio público a los ciudadanos se realicen de manera sostenible en el tiempo.

Para dejar más claro que la planificación es importante, Ojeda (2008) explica que después de que la implementación de la planificación tuviera un declive, para el 2006 toma fuerza y se comienza a preparar al personal para que se pusiera en marcha las nuevas medidas a seguir dentro de las empresas e instituciones educativas superiores en México. De esta forma se crea y fortalece una nueva gerencia capaz de adaptarse a la evolución de la administración pública y basada en esta preparación, ya poder reorientar los objetivos estratégicos de forma que sean alcanzables.

En el mismo sentido Olive (2000), citado por Guillen (2014) sugiere que desde que se comenzó a darle más énfasis a la implementación de una planificación para el desarrollo de la



calidad y eficacia educativa y empresarial, ha ido emergiendo una serie de cambios positivos, pero que también ha dejado dudas cuando se habla de una gestión basada en la economía. A la vez explica que debido a las ambivalencias que existían en las instituciones, se vio la necesidad de adoptar nuevas estructuras que ayudaran a identificar las debilidades y fortalezas que existían dentro de las instituciones con el fin de sobre salir y ponerse al nivel de la competencia.

Hoy en día para esta generación, se considera como autores clásicos de la disciplina administrativa que desarrollaron aspectos fundamentales en la planificación y en la administración de las organizaciones a H. Fayol, y F.W. Taylor. Lesmes, (2010); Ahumada, (2013), Casaus, (2002) entre otros y cada uno de ellos ha dado aportes valiosos sobre la importancia de la planificación estratégica en la educación.

Otero, E. (2021) apunta de que las distintas definiciones de planificación propuestas por los diferentes autores comparten la misma esencia. Todas ellas hacen referencia al proceso por el cual una organización prevé su futuro y desarrolla los procedimientos necesarios para lograrlo, (p.27).

Según Fernández y Rosales, (2014). En la región, entre los trabajos sobresalientes en materia de planificación estratégica educativa se identifican, desde una perspectiva epistemológica, la reflexión de Madriz (2003) y Montero (1984); Bonilla (2016), Fernández y Rosales (2014), Bracho y Carruyo (2011) y González y otros (2009) quienes hacen una lectura desde una perspectiva operativa; y desde una posición más crítica se encuentran McGinn y Porter (2005) y Le Bell (2002).

En la misma línea Madriz (2003) y Montero (1984), citados por Otero, E. (2021), plantean que, en la administración educativa, al compararse con la administración de las empresas junto a la administración pública, comparten principios y procedimientos idénticos. Siendo así dice Montero (1984), “si se acepta este principio de la administración que consiste en

planificar, organizar, dirigir al personal, conseguir y distribuir recursos humanos y financieros para alcanzar las metas fijadas por las instituciones” (p.43).

Es notorio que la administración educativa no era diferente a la administración empresarial o la pública, es por ello que se enmarca la administración educativa dentro de la ciencia administrativa general y así se puede valer de sus instrumentos, aun cuando la administración educativa cuenta con características propias, por ejemplo tiene acciones y objetivos privativos y un entorno de operaciones particulares reflejadas en los procesos de planificación estratégica en las escuelas.

Según Chiavenato (2016), citando a Mc Ginn y Porter. (2005). Hace notar que la planificación en la educación tiene mucho más peso, es sofisticada y complicada también, por el hecho de que no solo es proyección lineal del pasado hacia el futuro, sino que también requiere de un análisis detallado de cómo llegó a darse en el presente y por lo tanto las fuerzas que operan en la situación actual. Según el autor, también se necesita de un marco de referencia conceptual para lograr comprender como intervenir dicha situación.

Apoyando esta postura, Carriazo Díaz. Y otros (2020). Define la planificación estratégica como “un plan que consiste en sistematizar los objetivos a mediano plazo de una institución educativa” (p.4). Así mismo explica que en este plan están plasmados las muestras estratégicas y los caminos previstos que llevaran al cumplimiento de cada objetivo propuesto, detallando cada sistema de evaluación correspondiente.

Nova Herrera, A.J. (2016), recalca que la planificación con todos sus fundamentos, se convierte en la herramienta más útil y eficaz para trabajar con nuevas perspectivas hacia el futuro, por lo que para la Planificación Estratégica es fundamental reflexionar previamente a

tomar cualquier decisión y llegar a un acuerdo con los miembros de la comunidad educativa sobre los planteamientos interinstitucionales.

El concepto de planeación estratégica que se conoce se concreta a partir de la teoría neoclásica de administración, según Chiavenato (2007) citando a Peter Druker (1954) la planeación estratégica es “la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos” (p.143).

Asimismo, dentro de esta teoría se concretó tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operacional. La estratégica abarca toda la organización y es a largo plazo; la táctica, los departamentos o áreas en un mediano plazo y la operacional, recae sobre cada tarea a corto plazo. Este tipo de enfoque que se le da a la planeación no excluye una a la otra, por el contrario, se interrelacionan y complementan. De la planeación estratégica se desprenden las otras planeaciones por ser la que tiene la visión global. Es de resaltar que existen otras clasificaciones de la planeación, que en síntesis desglosan los mismos intereses que estas tres tratan.

Carrión, (2007). Acepta que hay una necesidad de mantener la idea de que la mejora del proceso de calidad de la educación solo será efectiva si se planifica previamente, por ello hace énfasis en que es elemental comprender el origen de la palabra estrategia, porque se podrá hacer un mejor análisis de cual era en sí su objetivo. La palabra griega *strategos* según el autor, es referida como el arte de dirigir un ejército, por medio de plan global con el despliegue de unos recursos, esta visión diferenció la táctica de la planificación estratégica. La táctica recae sobre una acción o actividad específica, lo que permitió ganar batallas, en cambio la estrategia llevó a ganar la guerra completa.

Torres Lima, P. (s. f) dice que los procesos estratégicos se inician con el establecimiento de metas organizacionales, incluyen estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla

planes detallados con el fin de asegurar la implantación de las mismas estrategias y así obtener los fines buscados.

La planeación estratégica es sistemática, en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad que es entendida como una actividad de integración, que reúne la información producida en toda la organización y que, en su mejor forma, ayuda a crear una visión cohesiva de hacia dónde se dirige y se debe dirigir el trabajo. En este sentido, cada institución necesita políticas que cubran los diferentes aspectos de sus operaciones, con el fin de simplificar la toma de decisiones y proporcionar predictibilidad y uniformidad a las decisiones que son tomadas en tiempos diferentes y por diversas instancias y personas.

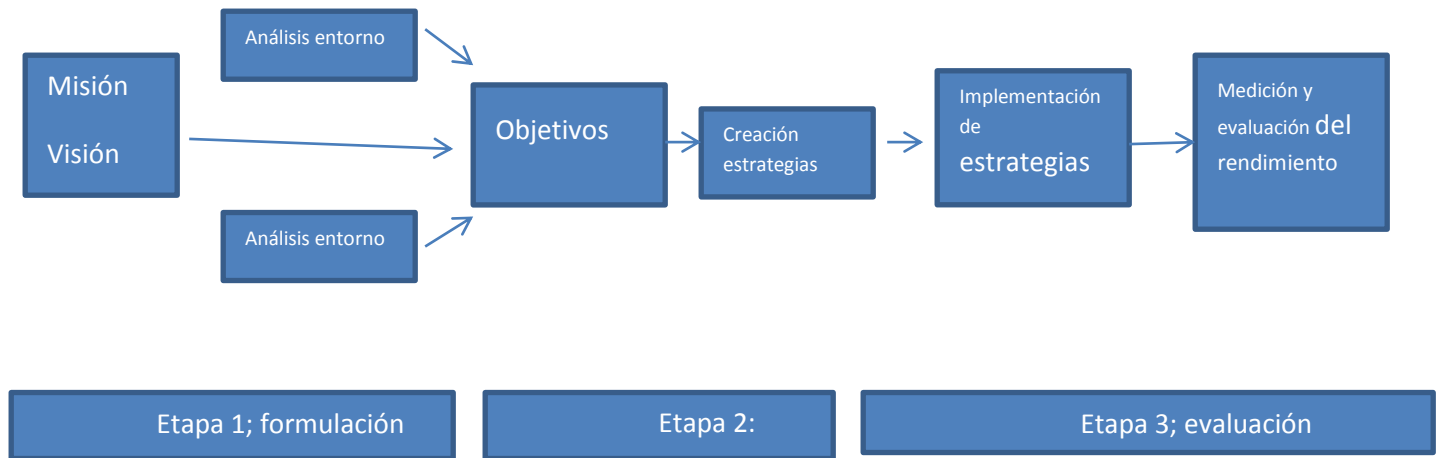
#### **2.4.1 Procesos de la planificación en educación**

Así como la planeación educativa, la planeación estratégica en la educación tiene etapas, pero estas se diferencian por sus particularidades. Se establece que estas etapas son la formulación, la implementación y la evaluación. En la etapa de la formulación se desarrolla la misión y visión de la institución, se desarrolla el análisis del entorno de la organización y un análisis de los recursos, fortalezas y necesidades que presente la entidad.

La segunda etapa es la implementación, que busca velar por que el plan se ejecute, desarrollando las actividades de acuerdo a las estrategias establecidas. Como tercera y última etapa se encuentra la evaluación, donde se dará cuenta de los procesos educativos demostrando la eficacia y eficiencia de los planes estratégicos planteados, verificando los cambios generados por la intervención, a la vez que se identifican y comparten los procesos del aprendizaje.

**Figura 1**

*Planificación Estratégica*



*Nota:* Otero, E. (2021)

Ojeda (2013) señala que entre la planeación y planificación existe una breve diferencia, aunque las dos se complementan y dice: “Es importante señalar la diferencia entre la planificación estratégica y la planeación a largo plazo” (p.5). Y asevera que la Planificación Estratégica no se limita a ser un listado de actividades a lo largo de un periodo de tiempo, ya la planeación a largo plazo asume que los contextos son estables, mientras que la planificación estratégica asume que la institución deberá responder a un contexto cambiante.

Por tanto, en la etapa de *formulación* de la estrategia resulta fundamental un análisis extenso y participativo que permita prever la mejor manera posible de lograr los cambios en el contexto y que, además, genere compromiso de las partes involucradas.

Así mismo la planificación estratégica en la educación llega para facilitar a gerentes educativos el regir un plan que sea coherente con la realidad que está pasando la institución, también permite a cada docente planificar los métodos, técnicas, estrategias que usara para impartir sus clases. A este proceso se le llama planificación didáctica.

## 2.5 Planificación didáctica

Otro elemento importante y de gran peso en las instituciones educativas, es la planificación didáctica, donde cada docente plasma de forma ordenada y organizada la forma en que impartirá sus clases a los alumnos y alumnas.

Amaro, R. (2011), dice que uno de los factores que llevan al éxito en toda intervención educativa, sin importar cuál sea la modalidad implementada, es la mediación didáctica planificada y diseñada inteligentemente y con coherencia. MINED. (2008) define la Planificación Didáctica como “el instrumento por medio del cual el docente organiza y sistematiza su práctica educativa, articulando contenidos, actividades, opciones metodológicas, estrategias, recursos, espacios y tiempos. (p. 7)

Mercado Bonilla, S. y Mejía Rodríguez, R. (2011), apuntan que la planificación didáctica se programa para un período equivalente al año académico, y requiere especificaciones para cada momento o etapa de su desarrollo. Los seres humanos tienden a proyectar su vida hacia el futuro, una de sus características es precisamente esta, la capacidad de pensar, planificar, soñar, con actividades, ideas o proyectos a corto, mediano y / o largo plazo. Desde actividades muy simples, como, por ejemplo, que un niño después de comer planea ir a la plaza o una señora al decidir la comida para su familia, hasta proyectos a niveles institucionales o nacionales. Todos de alguna u otra manera vivimos planificando acciones futuras. Al hacerlo, tenemos en cuenta consciente o inconscientemente determinados interrogantes como por ejemplo: ¿Qué vamos a hacer?, ¿con qué recursos contamos y cuáles necesitamos?, ¿para qué?, ¿con quién?, ¿cómo?, ¿en qué plazos?

Para el docente la planificación didáctica comienza cuando ya hay un consenso entre los y las demás sobre acuerdos elaborados por el gerente educativo o director, y los maestros sobre

asuntos pedagógicos. De esta forma el MINED, afirma que: “La vinculación del Proyecto Curricular del Centro (PCC), con la Planificación Didáctica, se realiza cuando los docentes toman en cuenta los acuerdos pedagógicos para planificar sus clases y las mejoran cada año retomando lo aprendido el año anterior y los acuerdos del PCC”( p.41).

Es el objetivo de cada docente el elaborar junto a los directores el Plan Escolar Anual y Proyecto Educativo Institucional, y este a su vez está sujeto al PCC, el que no se puede elaborar sin que antes no se haya llegado consenso entre las partes; por lo tanto, la articulación del PCC con la planificación didáctica y el PEA es la manera de hacer del PCC un instrumento útil y efectivo para mejorar las condiciones del aprendizaje. Esta relación debe considerarse como un ciclo en el que cada año se mejoran los procesos de enseñanza aprendizaje y debe tener en cuenta que los acuerdos del PCC derivados del PEI, que son para cinco años, si es necesario, se pueden revisar, ajustar y actualizar cada año.

La acción de planificar es por tanto un proceso progresivo y evolutivo en el cual tiene sentido lo que se va haciendo y reconstruyendo que se desarrolla en una secuencia cíclica atendiendo a los ciclos de reflexión sobre la práctica como ocurre en el modelo procesual y no lineal de acuerdo con pasos rígidamente preestablecidos, sino que se va elaborando, se va construyendo sobre la actividad práctica. (Amaro, 2011, p.7)

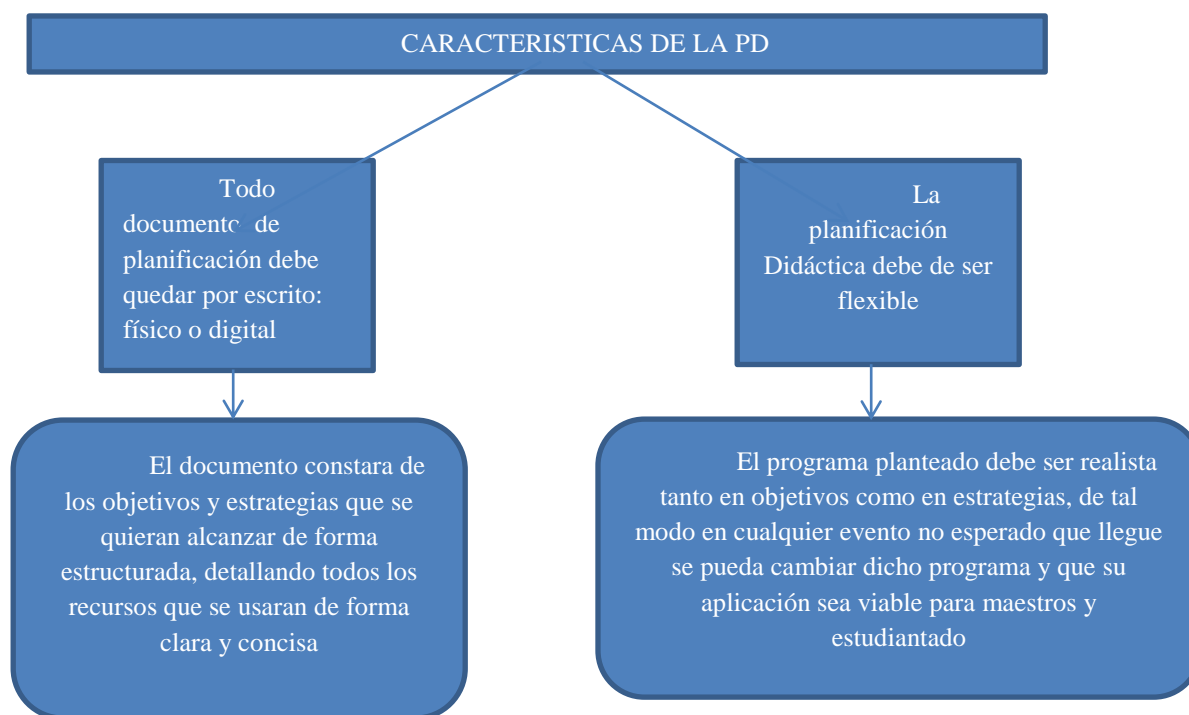
Basado en lo anterior se puede concluir que la planificación didáctica es un proceso y no una simple tarea formal y convencional, es inevitable pensar que ella supone una serie de acciones sucesivas que le otorgan el dinamismo permanente y que responde a momentos en los que hay que sustentar, actuar, reflexionar y reconstruir.

### 2.5.1 Características fundamentales de la planificación Didáctica

Montagud R. (2020) señala que la planificación didáctica debe ser funcional, y para ello, debe cumplir con dos características que le son fundamentales: todos los documentos deben quedar por escrito y la planificación debe ser flexible. Lo anterior con el fin de que su funcionamiento sea eficaz y aceptable en el desarrollo del proceso de aprendizaje, mientras dure el curso académico, siendo de utilidad para docentes y educandos.

**Figura 2**

*Características fundamentales de la planeación didáctica*



*Nota:* Elaboración propia en base a Montagud Rubio, (2020).

Con una buena planificación, el docente puede estar preparado para cada lección, lo que le permite desarrollar su clase con mayor confianza y seguridad. También les brinda una oportunidad para reflexionar sobre su enseñanza y mejorarla con el tiempo. (Montagud, 2020, p.6).



Es notable que tanto la planificación, educativa, planificación estratégica y planificación didáctica, son herramientas fundamentales que ayudan a darle un nuevo impulso a la educación y permitir a docentes y directores estar preparados ante cualquier eventualidad, y siempre brindar un servicio de educación de calidad a los y las estudiantes.

### **2.5.2 La compatibilidad de la planificación educativa y la administración de la educación**

La administración de la educación, es una disciplina de la que toda institución educativa debe echar mano ya que es la que le asegura el éxito en el proceso de enseñanza aprendizaje. Esta disciplina según lo explica Garbanzo Vargas, G.M. et al (2007), La administración de la educación como disciplina no se debe a sí misma, se debe a una sociedad en particular, a un modelo de sociedad, a sus necesidades, sueños y desafíos, para lo cual requiere acompañarse de un paradigma administrativo, en concordancia con las propuestas curriculares del enfoque educativo al que se adscribe. (p.2)

En este sentido la administración de la educación cobra fuerza por sí misma, mientras hay una interacción con diferentes tipos de sociedad. Al respecto Garbanzo Vargas (2007) dice que:

La administración de la educación se enriquece a sí misma en la medida en que trabaje articulada al proyecto social. Al interactuar con la sociedad, se retroalimenta en doble vía, se nutre de los procesos sociales, económicos y espirituales de una nación determinada.

Por lo tanto cada institución debe de tener en claro que los retos y desafíos a los cuales se enfrenta la educación, es una condición indispensable para la administración de la educación, para ello es necesario partir de un reconocimiento acertado e integral del escenario donde actúe

la educación y promover cambios novedosos que hagan que haya eficacia y eficiencia en la enseñanza y calidad en el aprendizaje.

Según lo visto del autor anterior, hay elementos que serán claves para exista una buena administración, a su forma de ver Asprella G. y otros (2020), “Para lograr los propósitos de la administración aplicada a la educación, se hace indispensable, entonces, comprender, en primera instancia, las dimensiones educativas sociales desde un enfoque analítico, crítico, reflexivo y propositivo. En este sentido se puede decir que la función principal de la administración es desarrollar la congruencia entre los diferentes subsistemas y crear un clima que conduzca a la excelencia: efectividad, eficiencia y satisfacción del participante, permitiendo no solo alcanzar metas y cumplir objetivos, sino también como poder influir en una mejora continua en el servicio que como institución ofrece.

Para Garbanzo G. (2007), en los países latinoamericanos es donde más vacíos se han podido ver con respecto a la planificación educativa y estratégica, por ende la administración también será deficiente y los resultados no serán los que se esperan, por ellos dice el autor que es necesario replantear los desafíos que se enfrentan en la educación y la importancia de asumir los retos que trae la administración y que pueden ser logrados a través de la planificación.

### **Capítulo 3: Metodología de la investigación**

La investigación de estudio de caso, es un método de estudio cualitativo es un estudio profundo de un individuo o fenómeno específico, dentro de su contexto de existencia. Un estudio de caso es un diseño de investigación adecuado cuando se desea obtener un conocimiento concreto, contextual y a profundidad sobre un tema específico, permite además explorar las características, significados e implicaciones claves del caso en estudio.

Es por esto que la presente investigación se planteó desde una perspectiva comprensiva, enmarcándose en un enfoque cualitativo y plantea un alcance descriptivo. Y debido a que se espera generar un cambio concreto, este es un diseño de investigación-acción.

De esta manera, en términos metodológicos, la investigación se desarrolló, por un lado, aplicando las técnicas de entrevista a profundidad con actores responsables de la planificación estratégica en los centros escolares; y, por otro lado, se realizó la revisión documental de los planes estratégico y operativo del centro escolar que serán parte del estudio, así como la revisión y adecuación de modelos teóricos para la planificación de estrategias para la educación.

Por lo tanto en este estudio se privilegia recurrir a las entrevistas como una herramienta que permite contextualizar y dar viabilidad a las respuestas obtenidas.

### **3.1 Enfoque de la investigación (Cualitativo)**

Esta investigación se realizó desde un enfoque cualitativo, este enfoque se basa en estudios de fenómenos en el que se involucra al ser humano, pero no busca cuantificar los datos, sino, por el contrario, busca describir detalladamente, eventos, interacciones sociales, conductas y todas las manifestaciones que puede aportar el ser humano y ser el objeto de estudio para una determinada circunstancia o problemática. A raíz de esto buscar la probable solución del problema o fenómeno. Sampieri, (2014) en su trabajo explica que “La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones” (p. 356).

La razón por la que se eligió abordar la investigación desde un enfoque o paradigma cualitativo es por la riqueza informativa que se puede obtener del objeto de estudio, en este caso si bien es cierto que se hizo uso de la información documental pero esta servirá solo como

soporte a la información que se reciba de parte de los participantes a través de las entrevistas que se les realizó.

### 3.2 Participantes

Los sujetos de estudio en esta investigación son los responsables de elaborar la planificación estratégica, educativa y didáctica, esto es el personal directivo y docente de los centros escolares “Liga Panamericana” y “José Simeón Cañas” ubicadas en el barrio San Jacinto. Del total de los docentes de cada escuela se trabajó con la directora y director de los centros escolares y con maestros de 1° a 9° entrevistando a 1 maestro o maestra por grado. De las entrevistas realizadas, se obtuvo la información requerida para realizar este trabajo y la unidad de análisis la constituye el Centro Escolar en el que se desarrolló la intervención.

En la tabla 1 y 2 se presentan los sujetos participantes de en esta investigación y de quienes se ha obtenido la información requerida para elaborar este trabajo de investigación.

**Tabla 1**

*Población participante de la investigación 2023*

POBLACIÓN Y MUESTRA PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN		
CENTRO ESCOLAR LIGA PANAMERICANA		
QUIÉNES	CUÁNTOS	CARACTERÍSTICAS DE LOS PARTICIPANTES
Rosa Lía Rebeca Hernández	1	Directora del Centro escolar Liga Panamericana
Anónimo	1	Subdirectora C.E. Liga Panamericana turno vespertino
Evelin García	1	Maestra de primer grado
Cecilia Vigil	1	Maestra de 2do grado sección A

Luz Elena Molina	1	Maestra de 3° grado
Mirna Torres	1	Maestra 4° grado sección A y B
José Ignacio Torres	1	Maestro de 5° grado
Vilma Leticia Ramírez	1	Maestra 5° y 6° grado
Analida López	1	Maestra 7° a 9° grado
Zulma Yanira Cruz	1	Maestra con especialidad en ciencias y matemáticas de 7° a 9° grado
Gloria Bermúdez	1	Maestra de matemáticas e inglés de 7° a 9°
<i>Nota:</i> elaboración propia basada en la información proporcionada por la institución		

**Tabla 2**

*Población participante del Centro escolar José Simeón Cañas*

POBLACIÓN PARTICIPANTE CENTRO ESCOLAR JOSE SIMEÓN CAÑAS		
QUIÉNES	CUÁNTOS	CARACTERÍSTICAS
Lic. Jesús Martínez	1	Sub Director C.E. José Simeón Cañas
Lucia Mejía	1	Maestra 1° grado
Esther de la Cruz	1	Maestra 2° grado
Roció Galdámez	1	Maestra 3° grado
Glenda Flores	1	Maestro 4° grado
Anónimo	1	Maestra 5° grado
Carmen Vásquez	1	Maestra 5° y 6° grado
Carlos Arévalo Juan Antonio Guevara Yanira de Clímaco	1	Maestros con especialidad para 7° a 9° grado

Anónimo	1	Maestro de 7° a 9°
Anónimo	1	Maestra de 7° a 9° orientadora de 9°

*Nota:* en la tabla 2 no se colocaron los nombres de algunos docentes porque pidieron participar de forma anónima

### 3.3 Instrumentos para la investigación

Dado que para llevar a cabo esta investigación, fue necesario recibir de parte de los participantes cierta información que será fundamental para el desarrollo de la misma, por lo tanto, realizar entrevistas a los involucrados fue de vital importancia. Para realizar las entrevistas se dispondrá de un instrumento llamado guía de entrevistas a docentes y directores de las instituciones en estudio.

Los instrumentos que se implementaron para la recolección de datos fueron la entrevista a profundidad que constaba de una serie de preguntas dirigidas a docentes y directores de los centros escolares, a quienes se les hará llegar de forma física o virtual según el docente o director lo prefiera, también se implementó la recolección de datos documentales servirá para fortalecer los datos que cada docente ha proporcionado, esto con el objetivo de presentar una investigación sólida y que sirva de referencia para los lectores.

Como técnica de investigación se elaboró una guía de preguntas abiertas y específicas utilizadas como base para la entrevista, se realizó una guía de preguntas digital y físico para cada docente de los diferentes niveles, así también se elaboró una guía de preguntas para los directores de las instituciones. Estas guías de preguntas se aplicará con el objetivo de obtener la información necesaria que fundamente el trabajo de investigación que se realiza sobre la

influencia de la planificación educativa en la mejora de la calidad del servicio de educación básica en los centros escolares antes mencionados.

La información documental encontrada y las entrevistas realizadas fueron transcritas y clasificadas, una vez sistematizada la información se procederá a establecer categorías de análisis según lo propuesto en los objetivos planteados en este trabajo, lo que permitirá poder elaborar una propuesta de mejora de la calidad del servicio de educación básica en los centros escolares que son objetos de estudio en esta investigación.

### **3.4 Estrategia de análisis de datos**

En la investigación es necesario introducirse en un proceso de rigor científico, que le permite al investigador la recolección de los insumos necesarios para realizar la investigación, para luego organizarlos, analizarlos y hacer una propuesta, con base a lo encontrado en la investigación.

La investigación es de tipo cualitativa porque la información se obtuvo a través de entrevistas a los participantes. También se apoyó de una variedad de fuentes documentales, se auxilió además de fuentes electrónicas (sitios web, revistas y artículos electrónicos, libros, PDF), de igual manera fuentes impresas, audiovisuales, revistas, periódicos y otras.

En las Fuentes impresas se encuentran los libros, revistas, artículos, periódicos, diccionarios, monografías, tesis, almanaques y otras. En cuanto a las fuentes electrónicas están los correos electrónicos, revistas digitales, periódicos digitales y los artículos, tesis y libros digitales, también están las fuentes catalogadas como audiovisuales, donde se encuentran las fotografías, videos, programas de radio y tv y los mapas que se pueden usar solo si es necesario para efectos de la investigación.



### **3.4.1 Análisis de la información e Interpretación de la información**

La interpretación de la información tiene como objetivo la presentación de una investigación con bases firmes y confiables, en la investigación cualitativa el proceso de análisis e interpretación se compones de diferentes fases:

- Preparación y organización de los datos; después de realizadas las entrevistas el próximo paso es transcribirlas a texto y dejar listos los datos para decodificarlos.
- Clasificar y organizar los datos, este paso ayudará a poder analizar los datos obtenidos con mayor facilidad y seguridad.
- Desarrollar un sistema de codificación de los datos.

De esta forma al analizar los datos obtenidos se podrán expresar en forma de texto que ayudará a comprender ciertas acciones y actitudes de los entrevistados que no son cuantificables, por lo que su uso es de vital importancia para presentar una investigación seria y bien fundamentada.

La información necesaria para sustentar este trabajo de información fue recabada a través de los instrumentos utilizados, la entrevista a profundidad y la recolección de datos de fuentes documentales, las que sirvieron para fortalecer los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los docentes y directores de las instituciones que en estudio. El análisis de los datos y la organización de los resultados de la investigación se realizaron, mediante el uso de las matrices de congruencia y la matriz de análisis de categorías las que facilitaron el análisis de la información obtenida de cada sujeto participante, concluyendo con una propuesta de mejora de la calidad educativa, basada en el análisis realizado por cada categoría plasmada en la investigación.

## **Capítulo 4: Análisis y discusión de los resultados**

### **Análisis Cualitativo**

#### **4.1 Resultados de la investigación mediante los instrumentos administrados**

El modelo y diseño de investigación es de carácter cualitativo para la cual se utilizó el siguiente instrumento:

Entrevista a profundidad: fueron dirigidas a Directores, subdirectores y docentes, con el objetivo de obtener valoraciones sobre la influencia de la planificación educativa en la mejora de la calidad del servicio de educación básica en los centros escolares “José Simeón Cañas” y “Liga Panamericana” y el impacto pedagógico que esta ha tenido en los alumnos y alumnas durante el año 2023, y de qué forma ha mejorado la calidad educativa para los estudiantes. Un segundo objetivo fue identificar de qué forma el liderazgo de la institución influía para que esta mejora de la educación fuera efectiva para sus estudiantes en sus diferentes niveles y los alcances obtenidos a través de los métodos, técnicas y estrategias implementadas para dicho fin.

La guía de preguntas: fue usada como técnica para realizar las entrevistas a los directores, subdirectores y docentes. El objetivo principal fue obtener de forma más ordenada la información requerida para llevar a cabo la investigación.

##### **4.1.1 Caracterización de los Centros Escolares**

El Centro Escolar “José Simeón Cañas” ubicado en el Barrio San Jacinto, una zona estratégica para muchos usuarios de la institución. Está rodeada de otros colegios privados, de centros comerciales lo que le permite ser la institución más elegida por la comunidad

educativa, no solo por estar cerca sino también porque presenta una infraestructura adecuada a las necesidades de sus estudiantes.

El centro escolar cuenta con diferentes proyectos que se pretende desarrollar unos a largo plazo y otros a corto plazo; algunos ya han sido implementado en la comunidad, aprovechando el contexto en el que se vive se ha procedido a celebrar escuelas para padres mensualmente, estos con diferentes temáticas formativas con el fin de que los padres y madres tengan otras herramientas importantes para el desarrollo del aprendizaje de sus hijos e hijas.

La institución tiene un programa de alfabetización al público en general o quien esté interesado, se ha desarrollado un programa de refuerzo académico, esto con el fin de ayudar al alumno o alumna a fortalecer áreas en las que está deficiente, además de capacitar a jóvenes y señoritas competentes, otro de los proyectos que se está por implementar a partir del año 2022 es el enseñar el idioma inglés desde 1° hasta 9°.

Estos planes y proyectos que ya se han puesto en marcha y los que se podrán implementar a posteriori, será un aliciente para que los y las jóvenes sean más competitivos en otros niveles de estudio a los que se enfrentarán en su futuro. Según el Sub director, la institución cuenta con un personal idóneo para cada uno de sus niveles académicos, porque fueron seleccionados según los lineamientos del Ministerio de Educación por ejemplo: los maestros de desde 1° hasta 9° están acreditados en la licenciatura o profesorado en educación y reciben constante capacitación relacionado a su área.

Los Centros Educativos “José Simeón Cañas” y “Liga Panamericana” cuentan con un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Escolar Anual (PEA) como instrumentos para la planificación. En el PEI se establece la planificación estratégica enfocada en 5 años y en este se

plantea la visión, misión, objetivos e ideales de los centros escolares. La elaboración del PEI es liderado por el personal directivo, docente y el Consejo Directivo Escolar (CDE).

El PEA contempla las acciones a realizar durante el año lectivo y que en suma son necesarias para alcázar la planificación estratégica del centro escolar. En éste se describen las metas anuales de la institución y las acciones a realizar por trimestres, además de las actividades a realizar y las personas responsables de llevarlas a cabo.

En el ámbito organizacional, es necesario que tanto los directores como los y las docentes estén en sintonía para poder cumplir los objetivos planteados en el Plan Escolar Anual (PEA) y Proyecto Educativo institucional (PEI). En este sentido la participación del director en la planificación estratégica operativa es importante, porque es él quien avala los planes que cada docente realiza a corto o largo plazo, por lo que su liderazgo es fundamental.

Ambos centros escolares han enfrentado situaciones de emergencia, la más reciente fue la provocada por la pandemia del Covid-19, pero no ha sido la única que han tenido que enfrentar, pugnas entre pandillas y comercio de drogas dentro del centro educativo. De la misma manera ambas instituciones se han visto en la obligación de crear diferentes programas enfocados en el fortalecimiento de la relación padres e hijos con el propósito que la comunicación se fortalezca y evitar así que el niño o niña se sumerja en grupos delictivos o pandilleriles ya que es un factor al que hay que ponerle mucha atención, porque debido a la falta de comunicación el aprendizaje de los estudiantes no es óptimo.

Al conocer esta situación, cabe preguntarse, ¿Qué papel juegan los directores en el proceso de planificación educativa y planificación estratégica en la implementación de las mismas?

Fierro Ulloa, I.J. (2017) citando a Pulgarín, M. (2012). Destaca ciertos aspectos importantes sobre el rol que juegan los directores en el proceso de planificación estratégica para la mejora de la calidad educativa y enfatiza que el rol que cumple un director de una institución educativa es indispensable, porque es el que gestiona, el que guía, el que corrige y ejecuta los proyectos planificados para beneficio de la institución que lidera.<sup>3</sup>

En la siguiente tabla se muestran algunas áreas en las que el liderazgo y sobre todo el director de las instituciones educativas deben de ser capacitados periódicamente, con fin de que puedan ser partícipes e impulsores de nuevas estrategias que permitan prestar un servicio de educación básica de calidad a sus alumnos.

**Tabla 4**

***Áreas en las que un director deber ser capacitado periódicamente***

<b>Aspectos que un Director escolar debe tener en cuenta a la hora de planificar</b>
El estilo de liderazgo le posibilita mantener un cierto equilibrio interno, regular las actividades y los esfuerzos individuales, promover sistemas de participación e implicación de los docentes, crear equipos de trabajo en torno a tareas específicas, generar canales de comunicación, establecer los sistemas de monitoreo, contar con un apoyo para poder administrar los conflictos.
La cultura organizacional del centro educativo tiene arraigadas

<sup>3</sup> Pulgarín, M. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 90-114.

<p>algunas creencias y manifestaciones, en torno a la permanencia del “status quo”, lo que significa una resistencia negativa hacia los cambios propuestos en torno a los procesos de mejoramiento.</p>
<p>La infraestructura es la adecuada para el correcto desempeño de las actividades docentes.</p>
<p>Entre los principales elementos obstaculizadores, se destaca el exceso de actividades extracurriculares, los cambios constantes en algunos planes de estudio, la atención de niveles en articulación con el rol de gestión y saturación de contenidos y fuera de contexto.</p>

**Nota: Elaboración propia en base Fierro Ulloa. (2017). *El Rol del liderazgo estratégico en las organizaciones.***

La organización estratégica es una base firme para que haya una planificación coherente y de acuerdo a las necesidades de cada estudiante, para los docentes de los centros escolares en estudio es fundamental que dentro de la institución educativa exista una unión entre directores-docentes, docentes-alumnos, maestros y director- padres de familia. No puede haber una planificación educativa efectiva sino hay una participación activa por parte de los diferentes sectores involucrados en el diseño y gestión de las diferentes estrategias implementadas dentro del centro escolar para que el servicio de educación sea de calidad. Los aspectos antes mencionados en la tabla 1, son aplicables en general a cada director o directora como dirigente de su centro escolar.

Tanto el Centro Escolar “Liga Panamericana” como el Centro Escolar “José Simeón Cañas”, presentan las mismas características, con respecto a la implementación de diferentes

técnicas para lograr que la enseñanza sea eficaz y eficiente, esto podrá lograrse según los directores, a través de capacitaciones continuas a los y las docentes en las diferentes áreas en las que se desempeñan. Según los directores de los centros escolares en estudio, las capacitaciones frecuentes a los maestros y maestras es con la finalidad de brindar un servicio de educación donde los alumnos y alumnas puedan desarrollar competencias que les ayude a formarse y alcanzar metas que les permita tener un mejor nivel de vida.

El Centro Escolar Liga Panamericana está ubicada en la Colonia Santa Clara sur, final pasaje las Ninfas San Salvador. Está rodeada de residenciales lo que la hace un lugar propicio para que los padres y madres puedan enviar a sus hijos para ser formados académicamente, recibiendo una educación integral con valores morales, cívicos y espirituales con el propósito de hacerlos crecer y prepararlos para el futuro.<sup>4</sup> Su directora hace alusión a que la institución siempre ha tratado de ofrecer grandes beneficios a sus alumnos y alumnas y que, indirectamente también beneficiado a sus padres. Así mismo con la nueva ley Crecer Juntos estos estudiantes obtendrán más y mejores beneficios que les permitirá ser parte de nuevos proyectos plasmados en el PEA y que se ejecutarán con el fin de cumplir las metas y objetivos trazados y dar más alcance a la educación integral de los niños y las niñas.

Cada institución educativa implementa diferentes estrategias metodológicas de acuerdo a lo establecido en los objetivos plasmados en el PEI y PEA, y de esta forma medir el impacto que estos proyectos implementados han tenido en todo el alumnado. En el Plan Escolar Anual se proyectan las actividades a realizar cada año y dentro de los objetivos primordiales están los referentes a los alumnos, alumnas y padres de familia.

---

<sup>4</sup> Explicación de la señora directora de la institución al preguntarle qué tipo de servicio ofrecen ellos como centro escolar a la comunidad educativa

Dentro de los objetivos plasmados en el Proyecto Educativo Institucional está el de involucrar a los padres y madres que junto a los docentes y alumnos puedan desarrollar proyectos sostenibles a corto plazo, tales como talleres, emprendedurismo exposiciones en las ferias de logros etc. Esto con el fin de lograr que la educación de los niños y niñas sea competitiva y que su aprendizaje mejore. Promover el hábito de lectoescritura es otro reto que como institución tienen para con sus alumnos y alumnas, debido a la deficiencia de comprensión lectora que presentan los y las estudiantes de los centros escolares que se están estudiando.

En la tabla 5 se presentan los principales objetivos plasmados en el PEI y PEA del centro escolar “Liga Panamericana”, objetivos de cuales parten todos los planes, programas y proyectos que como institución educativa implementan.

**Tabla 5**

*Plan Escolar Anual C.E "Liga Panamericana"*

Resumen Pea Centro Escolar “Liga Panamericana”	
PEA	OBJETIVOS
	Fomentar hábito de lectoescritura y cálculo matemático
	Incluir a los padres y madres de familia en la formación académica de sus hijos
	Implementar atención multimodal.
	.Contratar personal idóneo según necesidades.
	Aplicar la sanitización en el centro escolar
Lograr que el 100% de los estudiantes hagan uso de la tecnología	



PEI	OBJETIVOS	Lograr el desarrollo integral de la personalidad en los aspectos espirituales, morales, sociales e intelectuales, para mejorar la calidad de vida de nuestros estudiantes
		Desarrollar actividades positivas mediante la práctica de valores morales, espirituales e intelectuales
		Minimizar las necesidades de la institución a través de la participación activa de los padres y madres en las diferentes actividades educativas
		Rescatar la implementación de talleres vocacionales en la comunidad para que complementen la labor educativa

**Nota:** Elaboración propia basada en objetivos plasmados en PEA del CELP

A pesar de que cada centro educativo enfrentó una cruda realidad al verse afectado por la pandemia del Covid-19 que a nivel nacional provocó que los índices de deserción escolar se elevaran tanto en el Centro Escolar “José Simeón Cañas” (CEJSC) como en el Centro Escolar “Liga Panamericana” (CELP) la deserción fue poca, según se puede notar en las estadísticas de matrícula por centro educativo que proporciona el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología a través de la Dirección de planificación estratégica y el Departamento de Estadística Educativa.<sup>5</sup>

¿Entre más docentes capacitados, mayor aprendizaje en los y las estudiantes? Para los directores de los centros educativos en estudio, no es la cantidad de docentes que mejora el nivel de aprendizaje de los niños y niñas, sino, la calidad de los docentes es lo que permite que el o la estudiante reciba una educación de calidad y por ende su nivel de aprendizaje aumente. “Los

---

<sup>5</sup> Ver tabla 3

docentes comparten su entendimiento y su forma de ser, de transmitir valores y te inspiran a ser mejor”<sup>6</sup>

Otra característica que comparten los centros educativo es la preparación de los docentes, para estos centros escolares es vital por lo que cada uno cuenta con una planta docente seleccionada para cada área que se atiende dentro de cada escuela. El CEJSC cuenta con 40 docentes distribuidos en los diferentes turnos y en los diferentes niveles educativos con los que cuenta la institución desde Kínder a Preparatoria y de 1° hasta 9°. En el caso del CELP, cuenta cuanta 33 maestros y maestras quienes se capacitan cada mes para brindar un mejor servicio de educación a toda la comunidad educativa.

**Tabla 6**

*Matricula de los centros escolares Liga Panamericana y José Simeón Cañas antes y después de la pandemia del Covid-19*

CENTROS ESCOLARES	
Centro Escolar “Liga Panamericana”	Centro Escolar José Simeón Cañas
Matrícula-----Alumnos	Matricula-----Alumnos
2019-----572	2019-----523
2020-----548	2020-----527
2021-----591	2021-----572

<sup>6</sup> Fragmento tomado de Ballesteros, N (2021) “la importancia del docente para los estudiantes” <https://www.udelismo.edu/blogs/la-importancia-del-docente-para-los-estudiantes>

2022-----560	2022-----560
2023-----543	2023-----575

*Nota:* Elaboración propia en base los datos proporcionados por el MINED (2023) a través de la Dirección de Planificación, Gerencia de Planificación Estratégica y Departamento de Estadísticas Educativas.

En la tabla 6 se puede apreciar que en ambas instituciones educativas ha habido variaciones en la matrícula de estudiantes por cada año, por ejemplo en el centro escolar “Liga Panamericana” solo en los años 2020 y 2023 la matrícula ha disminuido, lo curioso es que en 2021, momento en que la pandemia había tomado fuerza, la matrícula tuvo un aumento considerable a pesar de que las clases eran impartidas de forma virtual hasta mediados del año 2022, que fue cuando se inicia nuevamente con la modalidad presencial en las escuelas. En el Centro escolar “José Simeón Cañas” se puede notar que el aumento en la matrícula de estudiantes fue entre los años 2021 y 2023 sufriendo una leve disminución en los años 2019, 2020 y 2022, inicio y final de la modalidad virtual en las escuelas

#### **4.1.2 Infraestructura adecuada a las necesidades de los y las estudiantes**

La infraestructura escolar es un aspecto importante en el rendimiento de los estudiantes, pero sobre todo para el rendimiento promedio de las escuelas. En ese sentido, la calidad de la infraestructura se constituye como un factor reductor de desigualdades, porque está relacionada

con la disminución de las diferencias en el rendimiento entre escuelas de bajo y alto rendimiento. Sin embargo, existen otros factores que pueden afectar el rendimiento en igual o en mayor medida, tales como características individuales de los estudiantes, la gestión escolar, la práctica docente, entre otros. Asimismo, los resultados muestran las amplias diferencias de infraestructura entre escuelas urbanas y rurales, por lo que invertir en dicho aspecto sigue siendo fundamental, debido a que las escuelas rurales son las que suelen tener menor rendimiento y presentan mayores carencias en sus instalaciones, equipamiento y servicios. En ese sentido, es necesario proveer a estas escuelas de las condiciones necesarias para contribuir al desarrollo de los aprendizajes de sus estudiantes y, por lo tanto, a la reducción de las desigualdades sociales y educativas, brindando así igualdad de oportunidades para todos los estudiantes.

### **Figura 3**

#### *Infraestructura del centro escolar "Liga Panamericana"*



*Nota:* En las siguientes imágenes se muestra parte de la infraestructura del Centro escolar Liga Panamericana.

Dentro de los objetivos estratégicos de cada institución educativa está la planeación de asegurar que haya una buena infraestructura, condiciones y servicios de salubridad de los centros que escolares atienden a los estudiantes de más bajos recursos. Esta adecuación de los espacios del centro educativo tal y como se mencionó en párrafos anteriores juegan un papel fundamental para el desarrollo del aprendizaje de los niños y niñas. Con este propósito cada una de las

instituciones en estudio cuenta con diferentes espacios adaptados para las necesidades del estudiantado de todos los niveles desde kínder hasta noveno grado.

Así que se puede decir que cuanto mejor es la infraestructura de las escuelas, mayor es el rendimiento de los estudiantes, es decir que existe una relación entre la infraestructura y el aprendizaje y el rendimiento académico de los alumnos y alumnas. Esto indica que cada escuela debe tener los medios necesarios para que cada estudiante aumente su nivel de aprendizaje, a través de la mejora de la infraestructura de la institución, espacios adecuados para promover la lectura, espacios para promover las competencias entre alumnos en las ciencias exactas como las ciencias naturales y las matemáticas. Los directivos de los centros escolares deberán crear estrategias viables que les permita ofrecer un mejor servicio de educación a sus estudiantes, fortaleciéndoles sus capacidades creativas, académicas permitiéndoles desarrollar un mejor sentido crítico y así fortalecer su autonomía.

Figura 4

*Infraestructura del Centro escolar José Simeón Cañas*



*Nota:* En presentes imágenes se muestran los espacios con los que cuenta la institución para garantizar que los estudiantes tengan un sano esparcimiento

El centro escolar “José Simeón Cañas” cuenta con 24 aulas en las que se alberga estudiantes desde kínder a 9º, 1 centro de cómputo con capacidad 40 computadoras, una aula

para deportes y dos salas para la dirección y secretaría, un aula cuya donde se encuentra la biblioteca de la institución, 2 áreas de sanitarios seleccionados para señoritas y caballeros . Además cuenta con 1 auditorio, 1 cancha, y 2 chalets donde los estudiantes pueden comprar sus alimentos y un chalet que funciona como librería y con servicio de fotocopias.

Por su parte el centro escolar “Liga Panamericana” cuenta con 19 aulas donde se imparten las clases de kínder 5 hasta 9º, un aula que funciona como dirección y subdirección y a la vez funciona como biblioteca, cuenta con un chalet donde los niños y niñas compran sus alimentos, un aula como bodega de implementos de educación física y un área de servicios sanitarios.

En los dos centros escolares se encuentran ciertas diferencias notables con respecto a la infraestructura ambas cuentan con espacios que han sido adecuados a para suplir las necesidades de los y las estudiantes, zonas de juegos, centros de cómputo, bibliotecas etc. son características que comparten ambos centros educativos. Sin embargo son dos diferencias que se pueden identificar entre instituciones, por ejemplo el Centro Escolar J. S. Cañas cuenta con rampas adecuadas para niños o niñas con alguna discapacidad mientras que en El Centro Escolar Liga Panamericana se observan dos accesos a la institución, ambos accesos son con gradas. Sin embargo entre los planes a corto plazo del centro educativo está el ejecutar este proyecto de mejora de la infraestructura institucional donde se incluye la elaboración de rampas adecuadas para suplir las necesidades de sus estudiantes, a este proyecto se le suma la actualización y remodelación de la biblioteca, creación de espacios para actos artísticos, espacios para emprendedurismo donde se incluyen a los estudiantes, cada actividad a realizar según su directora es con el fin de crear competencias entre la comunidad educativa.

La creación y ejecución de estos proyectos son para la institución una estrategia que permitirá que tanto el nivel de aprendizaje como el nivel de vida de los estudiantes mejoren. De este tema se profundizara en el siguiente apartado donde se hará un análisis del alcance y del impacto que ha tenido estos planes y proyectos en los y las estudiantes de ambos Centros escolares en estudio.

#### **4.2 Resultados de la guía de entrevistas realizadas a directores, subdirectores y personal docente de los centros escolares en estudio.**

Durante la investigación se administró una guía de preguntas conformada por 16 preguntas dirigidas a los directores y 12 preguntas a docentes, en donde la entrevista a profundidad fue implementada para identificar todos aquellos hallazgos y aspectos fundamentales que derivan de la implementación de diferentes estrategias para llevar a cabo la planificación educativa. Cada pregunta orientada a cómo la planificación educativa a influenciado o ha ayudado a mejorar la calidad del servicio de educación básica y cuáles han sido los principales cambios institucionales a partir de la implementación de nuevas estrategias metodológicas para mejorar de forma eficaz la calidad de la educación y del aprendizaje.

De esta forma a continuación se presentan los resultados obtenidos por preguntas, categorizadas según las unidades de análisis y fundamentadas por aportes valiosos que dan diferentes autores sobre la Administración de la Educación y sobre la planificación estratégica en la educación.

## 1. ¿Cómo es la Administración de la Educación en su institución educativa?

Al abordar a los participantes de la investigación en este caso a los directores de ambos centros escolares para responder, de qué forma se administran las instituciones e identificar qué papel juegan los directores y que tipo de liderazgo existe internamente. Se puede decir que es integral, es decir, que dentro de la institución se desarrolla un liderazgo participativo, en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que lleva a las instituciones educativas a tener una buena administración.

Al confirmar el trabajo que se realiza en las instituciones, tal como lo dice Jacques, “La administración es un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa, nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de esta,” Ascón Villa J.E., (2018). Se puede decir que la investigación que se realizó con los sujetos participantes, confirma que la gestión de nuevas formas de implementación de una administración estratégica de la educación tiene que ser de forma colaborativa con los docentes.

En este punto es importante resaltar el papel que tiene el director en el liderazgo de la institución, pues es él quien debe gestionar e impulsar una planificación estratégica, con el fin de proporcionar a los docentes las herramientas necesarias para que puedan elaborar su planificación didáctica y brindar u mejor servicio de educación a los estudiantes, según lo expresa Fierro Ulloa, I.J. (2017) (véase tabla 4).

En esta interrogante se encontró que los directores de los centros escolares están obligados a crear e implementar diferentes estrategias para mejorar el servicio de educación básica. Dentro de la administración de la educación en las instituciones educativas, es necesario que se implemente como herramienta fundamental la planeación estratégica, esta acción



permitirá a cada director ordenar y organizar los métodos, técnicas y las herramientas que se usaran para brindar una educación de calidad sea en modalidad presencial o virtual.

## 2. ¿La institución educativa cuenta con docentes especializados por niveles y áreas?

Al realizar la pregunta a los sujetos participantes sobre si el sector docente de los centros educativos recibe capacitaciones pedagógicas periódicas, se puede constatar que los docentes son preparados en las diferentes áreas y niveles en los que desempeñan su labor con eficacia, tal y como lo especifica el MINEDUCYT, “Enseñar exige acertadamente no dejar de prepararse y ser coherente con lo que se dice y lo que se hace” (MINEDUCYT, 2023).

De acuerdo con las respuestas obtenidas de parte de los sujetos participantes, las capacitaciones que reciben los docentes tiene un solo fin, y es provocar cambios sustanciales, no solo en los docentes quienes juegan un papel muy importante, sino que también es necesario que haya un cambio en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que es lo que les permitirá brindar un mejor servicio de educación en todos los niveles de educación básica y por supuesto tener una mejor calidad educativa. Durante la realización de las entrevista se encontró que en ambas instituciones educativas, los docentes trabajan por especialidad desde 4 a 9 grado en las materias de Matemáticas, Ciencias, Sociales e inglés.

Sin duda alguna, una buena opción para individualizar la educación es implementar el aprendizaje basado en proyectos, un método de enseñanza que propone convertir a los alumnos en los protagonistas de su propio aprendizaje, permitiéndoles elegir las temáticas que deseen estudiar y la metodología de trabajo, mientras que los docentes se encargan de guiar y supervisar el proceso.

Los directores de los centros escolares “José Simeón Cañas” y “Liga Panamericana”, manifiestan que el principal objetivo del porque cada uno de sus docentes son capacitados periódicamente es porque, según la Ley General de Educación (LGE), tanto el maestro como la institución educativa son evaluados permanentemente para garantizar que el aprendizaje de los estudiantes tenga un crecimiento visible. Los aspectos que la Ley General de Educación evalúa son tres los principales según su capítulo II y su artículo 53.

a) Evaluación curricular: La evaluación curricular contemplará dos aspectos. El primero se refiere a la evaluación de los instrumentos y procedimientos curriculares y el segundo, a la evaluación que realizan los maestros en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

b) La evaluación de logros de aprendizaje se orientará a la medición y valoración del alcance y calidad de los aprendizajes en relación con los propósitos curriculares de cada nivel del sistema educativo.

c) Evaluación de gestión institucional: La evaluación de la gestión institucional estará referida a las políticas, programas y proyectos de apoyo al desarrollo curricular, relacionados con la calidad de la educación, cobertura, eficiencia y eficacia del sistema educativo. La evaluación de los aprendizajes de los educandos es inherente a la actividad educativa y deberá ser continúa, global, integradora, oportuna y participativa (Artículo 54

LGE).

La evaluación del rendimiento escolar, a la vez que constituye un recurso para tomar decisiones sobre el avance del estudiante en el sistema educativo, también debe ser un

instrumento para suministrar información al mismo proceso educativo, a fin de orientar correctivos y mejoras cualitativas en la labor pedagógica (artículo 55 LGE).

Cada docente debe apegarse a estos lineamientos de evaluación, con el fin de mantener un creciente rendimiento como educadores y cumplir con los objetivos planteados por la LGE, para que los estudiantes reciban una educación básica de calidad, ya que el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), establecerá una prueba obligatoria orientada a medir el aprendizaje y las aptitudes de los estudiantes que permita establecer su rendimiento y la eficacia en las diferentes áreas de atención curricular.

El art. 55 de la Constitución de la Republica (1983), hace énfasis en la importancia de la educación por lo que obliga a cada docente para que estos objetivos se cumplan, y reza de la siguiente manera:

La educación tiene los siguientes fines: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y propiciar la unidad del pueblo centroamericano. (Capítulo II, Art. 55, p.11)

Lo que se puede notar en este artículo es que se enfatiza que la educación es un derecho que se tiene que garantizar a todo niño, niña y adolescente, y por ende también se tiene que garantizar una enseñanza integral tomando aspectos intelectuales, morales y sociales. Los valores cívicos y los enfocados en la humanidad: democracia, justicia y solidaridad deben de ser

inculcados de manera adecuada en los estudiantes y el estado debe de velar por que tanto las instituciones públicas como privadas, impartan dicha enseñanza.

En esta pregunta se encontró que como estrategia de mejora se ha puesto en acción la capacitación docente que está inmersa en la categoría de la planificación estratégica. Se pudo constatar que tanto los directores como los docentes de los diferentes niveles se han especializado para poder planificar sus clases de todo el año de forma ordenada y bien organizada.

3. ¿Los docentes usan recursos materiales y tecnológicos para desarrollar sus clases con eficiencia?

Los sujetos que participaron en la investigación, respondieron que desde antes que inicie el año escolar se sientan a planificar con el equipo docente, con qué recursos se apoyarán para poder dar sus clases de forma amena, con el fin de que los alumnos puedan ser partícipes del desarrollo de la misma. Al verificar la información se puede confirmar que el trabajo que se realiza es como lo dice Otero, (2021) “Dentro de la planificación estratégica, el docente debe tener en cuenta herramientas tecnológicas que faciliten la enseñanza a sus estudiantes.

Implementar el uso de la tecnología en las practicas pedagógicas con el propósito de hacer cambios en la planificación y poder ver resultados, tratando que éstas prácticas se incorporen en el uso de plataformas que permitan el acceso a talleres y ayuda al centro escolar, lo cual facilita acompañar al docente en el uso de las plataformas virtuales en el quehacer educativo, innovando y compartiendo experiencias educativas para favorecer el desarrollo integral y así lograr un cambio institucional.

Durante el proceso de confirmación de los datos obtenidos de parte de los sujetos participantes en la investigación, se encontró que el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), es incluido por los docentes en su planificación didáctica de cada año escolar, tomando en cuenta las diferentes plataformas tanto de Google como de Microsoft, teniendo como objetivo principal que el alumno tenga variedad de opciones para mejorar la calidad de su aprendizaje en las diferentes asignaturas recibidas.

En este sentido, todo indica que el futuro de las TIC y su relación en el ámbito educativo, está plasmado por la definición, de lo que actualmente se llama sociedad del conocimiento y cómo su evolución, producto de la tecnología, ha abarcado distintas áreas, permitiendo innovar a la educación, estimulando la creación de nuevos conocimientos. De esta manera se describe la importancia de cada agente educativo (docente-alumno) y su rol transformador en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se encontró además que para los directores y los docentes de cada institución educativa en estudio, el uso de las TIC y las E-learning, tomó mayor importancia durante y después de la crisis sanitaria que se enfrentó desde marzo del 2020 hasta la fecha.

La planificación estratégica toma fuerza con la planificación educativa, una no puede funcionar bien sin el respaldo de la otra, en esta interrogante, a partir de las respuestas obtenidas se encontró que como categoría de análisis se refleja la planificación educativa y la planificación estratégica, usadas como principal herramienta en el desarrollo de las clases con sus estudiantes en todos los niveles básicos. Se resalta además el éxito que como institución han tenido no solo con la formación docente sino que también con los diferentes métodos que se han implementado para impartir las clases.

4. ¿Cuáles fueron las principales estrategias que la institución implementó durante la pandemia del Covid-19 y cuál fue su papel en la elaboración de dichas estrategias?

Al realizar esta pregunta durante la entrevista, los sujetos que participaron en la investigación respondieron que durante la pandemia se logró dar seguimiento al año lectivo, utilizando como principal estrategia la orientación a los docentes con respecto a cómo hacer para darle continuidad al proceso de enseñanza a los estudiantes a través de la implementación del uso de herramientas tecnológicas como una estrategia para que el alumno/a pudiera aprender a través de una nueva experiencia educativa que favorezca el desarrollo integral de los centros educativos.

Implementar el uso de la tecnología en las prácticas pedagógicas con el propósito de hacer cambios en la planificación y poder ver resultados, tratando que éstas prácticas se incorporen en el uso de plataformas que permitan el acceso a talleres y ayuda al centro escolar, lo cual facilita acompañar al docente en el uso de las plataformas virtuales en el quehacer educativo, innovando y compartiendo experiencias educativas para favorecer el desarrollo integral y así lograr un cambio institucional, como dice Hernández R.M. “La gestión del cambio es fundamental para establecer quiénes formarán parte de esta estrategia, quiénes serán los encargados de tomar decisiones y de qué manera se llevarán a cabo los cambios.” Hernández R.M. (2012) y Amaro de Chacín, R. (2011).

Por lo tanto, es pertinente decir que la colaboración de la comunidad educativa en atención a responder a nuevos tiempos debe de ser creativa para implementar nuevos cambios

administrativos y pedagógicos en el desempeño de cada uno de los miembros de la institución, de acuerdo con las necesidades especiales que lo requieran.

Para los docentes de los centros escolares “José Simeón Cañas” y “Liga Panamericana”, según algunos de ellos comentan fue un verdadero reto ya que muchos no tenían conocimiento de cómo utilizar las diferentes plataformas digitales para impartir sus clases de forma virtual a sus alumnos. Fue hasta que de parte del MINEDUCYT, recibieron capacitaciones en el uso de plataformas como Google Classroom, Google Meet, Microsoft Teams entre otras herramientas que en el camino las fueron conociendo.

Este medio didáctico según lo menciona Garrido M.F, nos remite al proceso comunicativo en tanto que la tecnología lo hace hacia el soporte material del proceso; y tan importante es trabajar con el proceso comunicativo que subyace a cómo estudiar los instrumentos que utilizamos y sus estrategias de uso (pp.2-5).

En este proceso de transición, se plantea el traspaso de una educación tradicional a una sociedad que se fundamenta en la adquisición del conocimiento. Hernández R.M. (2012) reconoce que no ha sido tarea fácil, el rol funcional del docente dentro de este enfoque no solo conlleva a exigir un cambio en sus prácticas metodológicas, sino a un cambio de mentalidad que involucra sus creencias frente a los distintos entornos donde se puede lograr el aprendizaje.

5. Según su apreciación ¿Los docentes cumplen con eficacia las metas trazadas por la institución educativa?

De las respuestas que se obtuvieron por parte de los sujetos de investigación, se puede destacar que existe un acompañamiento a los docentes, con el objetivo de obtener cada vez

mejores resultados a través del trabajo en equipo. Cada docente es capacitado y evaluado cada cierto tiempo, este proceso de evaluación es con el propósito de que se cumplan los objetivos contemplados en el Plan Escolar Anual (PEA). Alcanzar una educación de calidad es un reto para todo el equipo de cada institución tal y como lo menciona Torres Vásquez, M. E. “la calidad educativa es integradora y sostiene paradigmas que dan validez en todo proceso de enseñanza-aprendizaje”.

Es importante destacar que en este proceso de cambios en las que se sumergen las instituciones educativas, también se integra la comunidad educativa, logrando de esta forma una respuesta a los retos que como institución educativa enfrentan.

6. ¿La institución educativa brinda un servicio educativo capaz de formar ciudadanos competentes para enfrentar sus retos y mejorar su calidad de vida?

Al presentar esta pregunta a los participantes de cada institución educativa, se encontró que cada escuela tiene como misión brindar una educación de calidad que permita la formación integral de los niños, niñas y adolescentes y los convierta en personas útiles a la sociedad mediante el desarrollo bio-psicosocial y la práctica de valores espirituales e intelectuales tal y como lo menciona Vásquez Tasayco, A. (2013) “la calidad de la educación es un concepto que refiere a un aspecto de la educación integral”. El mantener siempre el enfoque en cumplir los objetivos, es parte de la visión de las instituciones educativas lograr tener estudiantes integrales, que a través de la enseñanza logren ser competentes en un mundo en el que encontrarán muchos retos.

La preparación de los docentes de los centros escolares en sus diferentes niveles que atienden es fundamental, se ha podido notar que hay capacitaciones periódicas con el fin de



lograr que los alumnos y alumnas reciban una buena enseñanza. Tanto en la pregunta 5 y la pregunta 6 está bajo la misma categoría, la planificación estratégica fortalecida por la planificación educativa, cuyo objetivo lograr que los estudiantes alcancen un mejor estilo de vida a través de una enseñanza de calidad.

Pero lograr que estos objetivos se cumplan, según lo observado en las respuestas recibidas de parte de los informantes, este no es un trabajo que lo tienen que hacer solo los docentes o solo los directores, el estar siempre preparados para cualquier eventualidad, es un trabajo que se hace en conjunto con toda la comunidad educativa, de esta forma el trabajo se facilita más para todos los sectores.

7. ¿Logra la institución el aprendizaje de los estudiantes de manera eficaz cumpliendo con las normas de Ministerio de Educación?

Durante la investigación, los participantes dieron datos que responden a la pregunta de forma clara. Se pudo obtener de parte de los participantes que la calidad educativa se logra mediante la buena práctica docente y una gestión educativa acorde a las necesidades de los estudiantes. Se obtuvo también que para llegar a brindar una educación de calidad es necesario brindar a los docentes un acompañamiento constante como manda el MINEDUCYT, formándolos para que den una enseñanza con eficacia.

Ambos sujetos participantes en la investigación están de acuerdo en que la formación continua de los docentes, tal y como lo dice García J. y García S, (s.f) “es de vital importancia para que el proceso de aprendizaje de los estudiantes sea de calidad y con eficacia, creando actividades variadas para una motivación constante en su práctica educativa y lograr estudiantes competentes en las diferentes áreas de su vida” García J. y García S. (s.f).

Las técnicas las elige cada docente y la plasma en su planificación didáctica, pero la innovación en la currícula educativa y las estrategias de mejora en la calidad de la educación se hace en conjunto con el Ministerio de Educación, Rendón, A. y Núñez Torres, P. (2022).

#### 8. ¿Cómo participa el personal directivo en la formación docente?

Durante la investigación se pudo constatar de que los participantes en esta investigación, de la mano con el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT), son los que gestionan que cada docente tenga una formación continua, con el fin de que cada uno se vaya actualizando en las diferentes áreas pedagógicas brinde una educación de calidad, habiendo logrado la institución resultados positivos en los alumnos y en los docentes.

Tal y como lo dice Carpiós Santos M.I. “el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores” Carpiós Santos M.I. (2022).

Se pudo comprobar que el liderazgo directivo tiene un rol fundamental dentro de la institución educativa, es el encargado motivar a sus docentes a alcanzar nuevas metas, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permita brindar un servicio educativo de calidad para sus estudiantes, así lo dice el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) de la República de El Salvador “El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa”. (MINED, 2008).

Dentro de la planificación estratégica, se incluyen tipos de liderazgo que se forman en las instituciones educativas, en los dos centros escolares en estudio se encontró que el liderazgo es participativo y organizacional, es decir están organizados de tal forma que todo plan que se cree o se ejecute una actividad o estrategia, todos los involucrados participan, así hay más posibilidades de que se logre una meta o se cumpla un objetivo con respecto al servicio de educación que se brinda a la comunidad educativa.

9. ¿Cuáles han sido las gestiones pedagógicas que ha implementado para mejorar la calidad de la educación de sus estudiantes?

Con esta pregunta se obtuvieron resultados contundentes de parte de los sujetos participantes, cada uno respondió a su manera diciendo que si se han implementado programas innovadores en sus instituciones educativas, cada una de ellas acorde a las necesidades que se pueden observar en el estudiantado. Se obtuvo que estas innovaciones han llevado a que docentes y estudiantes tengan una formación constante en el uso de diferentes plataformas tecnológicas, fortaleciendo todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ferreira. Y. (2010) señala que el rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de la educación, por otro lado, Maureira, O, (et al) (2014), reafirma las gestiones pedagógicas deben de ir orientadas a suplir la necesidad de hacer que el nivel de aprendizaje aumente en los alumnos.

En los centros escolares que componen el sistema educativo de nuestro país, en torno al uso de la tecnología de la información y la comunicación como herramienta educativa, su

utilidad y la influencia que estas tienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje y ante esto algunos docentes opinan que debe ser parte de los planes estratégicos que el MINEDUCYT debe tener para preparar a los docentes en el uso de las herramientas tecnológicas y capacitarlos para formar estudiantes capaces de sobreponerse a cualquier situación problemática que llegue a sus vidas.

Los sujetos participantes confirmaron que en las gestiones pedagógicas que han implementado en cada institución educativas, han generado un aumento considerable en el aprendizaje de sus estudiantes y ha despertado en ellos un interés por hacer un mejor uso de la tecnología ya que pueden aplicarla en su proceso de aprendizaje.

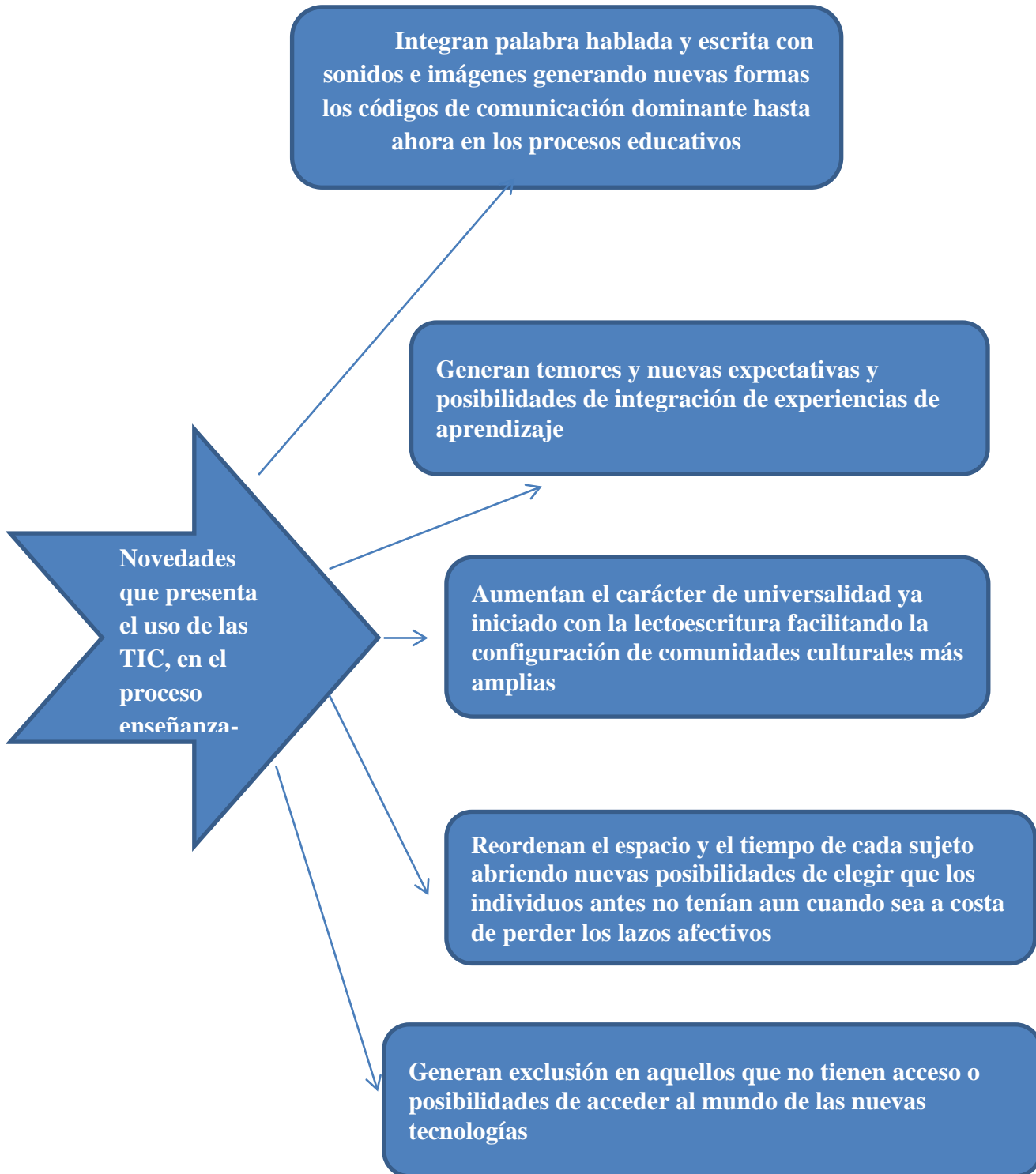
Se utilizaron también las redes sociales, el whatsapp, plataformas como Geogebra, y las plataformas en las que el MINED nos capacitó como Google Classroom y Google Meet, que fueron de gran ayuda y lo seguirán siendo.

En este sentido, es posible identificar que en lo que concierne a la educación, las tecnologías van a tener un rol importante en la pedagogía, ya no sería un lujo, sino que hasta cierto punto es una necesidad que se debe suplir y lograr que las nuevas generaciones tengan a su alcance herramientas que no solo sirvan para obtener conocimientos, sino que también para que se despierte un sentido crítico en los estudiantes que los impulse a crear competencias que les permita construir un mejor futuro para sí mismos. La implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación también se convirtió en un factor fundamental, para hacer frente a la situación que se estaba enfrentando con la pandemia Covid-19, lo que permitió poder gestionar personal para capacitar a docentes en el uso de diferentes plataformas digitales, con el fin de brindar acompañamiento a los estudiantes y darle continuidad a sus clases de forma

virtual. En la siguientes tabla se muestran algunas características importantes que tienen las (TIC), lo que le da un gran valor al uso de las mismas produciendo excelentes resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Figura 5**

*Novedades del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)*



*Nota:* Elaboración propia, información tomada de Garrido, M.F. (2003)

Toda gestión en un centro escolar se hace de acuerdo las necesidades que se presentan y en función de producir mejoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Dentro de las estrategias educativas esta precisamente lo que se ha mencionado anteriormente, sobre la implementación de diferentes métodos para que el estudiante reciba una información actualizada y calificada, a través de diferentes herramientas tecnológicas que les facilita obtener dicha información.

Pareciera que en las instituciones se ponen de acuerdo sobre que estrategias implementar para lograr que los niños y niñas de los diferentes niveles de educación básica mejoren su nivel de comprensión, ya que es con lo que más se ha venido luchando según testimonios de los docentes. Así en esta pregunta se corroboró que las categorías que se utilizan son planificación, educativa, planeación estratégica y planificación didáctica, fundamentado a la vez con un liderazgo participativo donde todos colaboran en todo.

10. La Institución educativa ¿ha recibido apoyo de otras ONG y cuáles han sido los resultados que han obtenido?

Los sujetos informantes afirmaron que efectivamente sus centros educativos abrieron sus puertas a diferentes ONG y fundaciones sin fines de lucro como parte de la planificación estratégica institucional, hacer esto sirve para dar un incentivo extra a los estudiantes para que puedan cumplir sus metas a través de los diferentes programas que estas ONG y fundaciones desarrollan dentro de la institución.

Según lo explica Payeras, J. (2004). El fin de estas estrategias es aumentar el aprendizaje y para guiar el proceso formativo y mejorar el desempeño académico de los estudiantes. Sierra Lambraña, L y Arrieta, M. (2022) dice que “las estrategias de aprendizaje son el conjunto de

secuencias, procedimientos y actividades que facilitan la adquisición y almacenamiento de conocimientos”.

Los conocimientos adquiridos por los educadores son transmitidos a los alumnos de forma dinámica, es decir, que se planifican estrategias con las que se pretende lograr los objetivos planteados sobre el lograr que el estudiante no solo aprenda sino que también aplique lo aprendido. A esto se le llama aprendizaje a través de competencias, pero esto solo se logra cuando de parte de la institución hay un incentivo para el estudiante donde se le permita desarrollar diferentes capacidades que lo impulsen a alcanzar sus metas personales.

En la tabla 6 se muestran las ONG, y Fundaciones que apoyan a las instituciones educativas y los programas que cada una desarrolla.

**Figura 6**

*Programas y proyectos implementados por los centros escolares "Liga Panamericana" y José Simeón Cañas"*

Programas y proyectos estratégicos implementados para mejorar la calidad del aprendizaje del estudiante	
C.E. Liga Panamericana	C.E. José Simeón Cañas
Programa del buen vivir en conjunto con la Policía Nacional Civil PNC y Fundación GREAT	Proyecto Cultivando el Carácter: sembrando Valores Morales-espirituales con fundación Help El Salvador
Proyecto Cultivando el Carácter: sembrando Valores Morales-espirituales con fundación Help El	Proyecto huerto escolar



Salvador	
Programa Aprendiendo Música desde 1998	Programa del buen vivir en conjunto con la Policía Nacional Civil PNC y Fundación GREAT
Programa yo aprendo- yo enseño: dirigido a padres de familia	

*Nota:* Elaboración propia en base a la información proporcionada por los directores de los Centros escolares “José Simeón Cañas” y “Liga Panamericana”

Contemplados en la planificación estratégica planteada en el PEA, sus objetivos son concretos, cada uno de estos proyectos buscan que los estudiantes tengan más opciones que les permitan desarrollar diferentes capacidades físicas y académicas. Como parte de la planificación educativa, el MINEDUCYT, propone proyectos y las escuelas los ponen en marcha, otros son iniciativa de los mismos centros escolares quienes aceptan el apoyo de diferentes ONG con el fin de que sus estudiantes tengan otras opciones en su vida, un ejemplo de ello es el proyecto Cultivando el Carácter: “Sembrando Valores Morales y Espirituales”, proyecto ejecutado por Fundación Help El Salvador, tiene como objetivo principal preparar a niños y jóvenes en las diferentes áreas de su vida a través de la práctica de valores morales y espirituales, inculcando principios que no sólo ayudará a que el estudiante mejores como persona sino que también tenga un buen rendimiento escolar. Esta fundación, apoya diferentes Centros educativos entre ellos los Centros escolares Liga Panamericana y José Simeón Cañas desde el 2012 a la fecha en ambas instituciones educativas.

El Programa de Entrenamiento en Resistencia a las Pandillas, por sus siglas en inglés (GREAT), dirigido por agentes de la Policía Nacional Civil (PNC), de igual forma desarrolla su

proyecto en ambos centros escolares con el fin de evitar que los jóvenes se introduzcan en pandillas, a través de torneos de football con otras instituciones educativas de la zona y charlas preventivas a los estudiantes en sus salones de clase.

El programa de música, este gestionado por la Directora del Centro escolar “Liga Panamericana”, según sus palabras nació desde 1998, cuyo objetivo era despertar en los estudiantes capacidades que podían tener escondidas los estudiantes, y desde entonces ha sido de ver resultados favorables tanto para la institución como para los alumnos. Cada estudiante inicia aprendiendo las notas musicales para que posteriormente pueda aprender a ejecutar un instrumento musical. Según la Directora, ha sido, es y será un proyecto exitoso y lo seguirán implementando en segundo y tercer ciclo de educación básica.

Por otro lado, la Fundación GREAT, dirigida por agentes de la PNC, y su programa del “Buen vivir” no ha permitido que los jóvenes sean mal influenciados por otros jóvenes que ya están inmersos en grupos delictivos y que sigan sus estudios hasta alcanzar culminar su educación básica. Los demás programas y proyectos mencionados ejecutados en los centros escolares, son avalados también por el Ministerio de Educación quien a través de su sede departamental extiende los permisos para que puedan tener acceso libre a las instalaciones de los centros educativos, ayudando no sólo a los estudiantes, sino también a los docentes de cada grado.

Con respecto a los docentes, cada uno implementa diferentes estrategias para que sus clases no sean monótonas y se vuelvan aburridas para los alumnos, por lo que deben incluir en su planificación didáctica, herramientas que le permita a los docentes preparar una clase interactiva, y que ayude al estudiantado a tener una mejor comprensión sobre el tema sobre el cual se está

hablando. Al respecto la señora Subdirectora del centro escolar “Liga Panamericana” afirma que ellos en su institución siguen los lineamientos que el MINEDUCYT les da de cómo deben ellos deben trabajar, sin embargo también enfatiza su satisfacción con las propuestas estratégicas que el MINEDUCYT para que en cada escuela se creen competencias en los alumnos a través de proyectos, pero que los docentes no son enseñados a preparar esas estrategias.

11. ¿Existe alguna resistencia a los cambios educativos en la institución por parte de su equipo de docentes?

Al hacerles esta pregunta a los sujetos participantes sobre las diferencias que podían existir dentro del grupo de docentes a que se produzcan cambios y respondieron que como parte de la administración educativa, existen políticas internas que permiten que todos trabajen como equipo y que siempre hay un consenso entre todos para realizar alguna actividad, así que no, no hay oposición a los cambios que se generaban dentro de la institución.

La eficacia en la organización de la administración educativa, llevara ver cambios sustanciales, tanto en el sector docente, pero más en los estudiantes que es el objetivo principal de las instituciones, por lo tanto se busca trabajar siempre de forma integradora, tal y como lo menciona Palomo. M. (2010). “La calidad educativa es integradora y sostiene paradigmas educativos que dan validez en todo proceso de enseñanza aprendizaje, logrando así un cambio institucional”, también Begoña, L. (s.f), menciona que cada docente y cada director cumplen un rol importante pues ni uno es independiente del otro.

Por lo tanto, la eficacia en el logro de un servicio, mediante el uso de herramientas eficientes solo se puede lograr trabajando en equipo, solo así los resultados serán satisfactorios tanto para la institución educativa, para los estudiantes y para toda la comunidad educativa.

12. Según su criterio ¿Cuáles estrategias implementadas considera exitosas, como para seguirla implementando?

Al abordar a los participantes y hablar sobre qué estrategias le han dado mejores resultados ellos afirman que en cuanto a las estrategias que se implementan desde la función administrativa y organizativa pueden catalogar como exitosas el trabajar conjuntamente con el equipo docentes, con quienes se ejecutan las estrategias pedagógicas, que conllevan al acompañamiento en el cumplimiento con respecto al desarrollo de las labores diarias.

El abrir las puertas a fundaciones como GREAT El Salvador y Fundación Help El Salvador, fue otra estrategia exitosa ya que han ayudado a través de sus programas de valores morales-espirituales, han logrado incentivar a los estudiantes a esforzarse más en su formación académica y cumplir con sus metas personales. Es el rol del director gestionar los recursos pedagógicos, así como los recursos físicos, económicos, tecnológicos de forma organizada, y que sirvan para incentivar al docente a ser creativo con los recursos existentes como lo menciona Ascón Villa, J.E y García Gózales, M. (2018) “la adquisición y aprendizaje de las habilidades directivas tiene como propósito producir nuevos resultados previsto con máxima certeza”. Se encontró durante la investigación que la labor del directo es gestionar nuevas estrategias que les permita a la institución tener resultados favorables y les ayuden a brindar un servicio de educación básica de calidad.

En la pregunta 11 y 12 es necesario hacer énfasis que en ambas instituciones ha funcionado muy bien la estrategia de abrir las puertas a otras organizaciones no gubernamentales para impartir valores a sus estudiantes, lo que les ha permitido que los alumnos no solo reciban una enseñanza, sino, que puedan tener puertas abiertas para poner en práctica los conocimientos

adquiridos. Al analizar las respuestas de los informantes se ha encontrado que le han dado un gran valor al proceso de planificación didáctica, donde los docentes con la ayuda de los directores pueden hacer sus planificaciones anuales y ponerlas en práctica, pasando por un proceso de auto y co-evaluación cada cierto tiempo para verificar que los objetivos plasmados se estén cumpliendo.

### 13. ¿La comunidad educativa participa en la planeación estratégica de la institución?

Al abordar a los sujetos participantes en la investigación, y preguntar sobre si la comunidad educativa tenía participación activa en la planificación estratégica de los centros escolares, respondieron si, así como se trabaja en conjunto con los docentes, también se involucra a toda la comunidad educativa en la elaboración de planes educacionales y en la implementación de proyectos elaborados por la institución educativa. Como lo menciona FeDIAP (2017 “todo lo planificado en la escuela debe darse a conocer a los padres de familia y a los docentes y estos dan a conocer lo planificado a los estudiantes”).

Lo que se espera de la participación de comunidad educativa es que entre todos puedan trabajar en conjunto alcanzar logros importantes en la mejora de la calidad de la educación de los estudiantes. En esta pregunta es notable la aplicación de la planificación estratégica, es decir, que la institución educativa promueve la participación activa de la comunidad como una estrategia viable para brindar un servicio de preparación académica a cada estudiante, lo que les ha permitido ver resultados favorables en el aumento del aprendizaje de los niños, niñas y adolescentes.

14. ¿Cada una de las estrategias pedagógicas y tecnológicas que se implementan en su institución educativa están contempladas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y en el Plan Escolar Anual (PEA), y cada cuánto tiempo lo revisan?

Al abordar a los sujetos que participan en la investigación y realizarles esta pregunta, se encontró que sí, que en el plan educativo se contempla una parte del proyecto cultural del centro escolar, donde se da a conocer todo lo concerniente a lo técnico y pedagógico del centro escolar. Este proceso ayuda a la institución a tener sus actividades más ordenadas y organizadas según las necesidades que el centro escolar necesite para brindar un mejor servicio de educación a los niños, niñas y adolescentes que estudian en él. Se encontró que el PEI y PEA, se revisa cada año, para corroborar que haya cumplido con los objetivos allí plasmados, y si no se han cumplido en su totalidad, se toma en cuenta para el siguiente año escolar. En la organización de la administración de la educación estos proyectos y actividades son áreas que tienen que ser funcionales, tal y como lo dice Nova Herrera, A. J. (2016) en su libro *Trasfondo de la planeación en las instituciones educativas* “en la institución educativa, se consideran como áreas funcionales las actividades académicas, las administrativas y las técnicas o escolares”.

Camacho Ruiz, M. (2021), menciona que la funcionalidad de los proyectos y actividades que se ejecuten en las diferentes áreas, dependerá de calidad administrativa que exista en la institución educa, también dependerá de cómo se gestiona y la rapidez en la implementación, solo de esta forma será posible ver los resultados esperados.

La categoría encontrada en esta pregunta es la planificación educativa, a la que se le ha dado mayor importancia, y han entendido que no hay planificación, no hay buena enseñanza y si no hay buena enseñanza a través de maestros capacitados. Como toda institución educativa

debe tener al día su PEI y PEA, porque de ellos dependerá el que sus planes se cumplan y las actividades planeadas se ejecuten en el tiempo estipulado.

15. Desde su perspectiva como docente ¿por qué cree que es necesaria la planificación educativa?

A esta pregunta los sujetos informantes respondieron de que la planificación es la columna vertebral de la educación, que no puede haber una educación de calidad si antes no se planifica lo que se hará y lo que se quiere alcanzar, así que es parte fundamental dentro de la planificación educativa, planificación didáctica y planificación estratégica de la institución. Una de las razones de planificar es para mejorar la calidad de la educación, por eso dentro del liderazgo se impulsan capacitaciones constantes para que junto con el sector directivo puedan planificar las diferentes metodologías, las técnicas e instrumentos, además, de las actividades que se realizarán en cada clase, así lo afirma Carriazo Díaz, C. (2020) “es indispensable resaltar la importancia de la planeación como función necesaria dentro del proceso de gestión educativa”

16. ¿De qué manera la formación de liderazgo en los docentes ha fortalecido la capacidad para mejorar la calidad educativa en su centro escolar?

Según Sierra, G.M. (2016), la formación docente es importante para toda institución educativa, por lo tanto abordar a los sujetos que participan en esta investigación se confirma lo antes afirmado, se obtuvo que para cada director de las instituciones es de mucha importancia el mantener una constante capacitación en los docentes, esto ayuda a los directivos escolares a tomar decisiones acertadas para la gestión de las diferentes estrategias pedagógicas, por ello es necesario tener una planta docentes capacitada cada uno según su área, para fortalecer la enseñanza y que los estudiantes puedan recibir clases adecuadas según sus necesidades y

fortalecer sus conocimientos. Como parte del liderazgo directivo afirmaron también que es el rol del director trabajar en equipo con sus docentes para desarrollar un trabajo más equitativo y colaborativo, ofreciendo un aprendizaje más humano y eso conlleva a fortalecer la capacidad para gestionar mejoras en el centro educativo. Por ello se trata de que la formación en los docentes sea periódicamente, así como lo dice Acosta Díaz, E. (s.f). “La formación debe de ser constante para estar abiertos y sensibles a los cambios que la sociedad nos exige, el director tiene que ser ese líder que acompaña a la comunidad educativa desde su administración” Acosta Díaz, E. (s. f).

La planificación ha cobrado una gran importancia, pues es la forma en que las instituciones educativas pueden tener éxito en la realización de sus actividades y lograr cumplir sus objetivos de mejorar el aprendizaje de los estudiantes elevados a un nivel superior. por lo tanto en las preguntas 15 y 16 se encontraron dos categorías de análisis, la planificación estratégica y la planificación didáctica, la preparación docente esta dentro de la planificación educativas y las estrategias que se implementan para que esos planes educativos se ejecuten a cabalidad y sirva para que los estudiantes obtengan una enseñanza de calidad en los diferentes temas que contiene el currículo institucional.



### **4.3 Análisis de resultados de entrevista a docentes**

Las preguntas dirigidas a los docentes se elaboraron con el objetivo de reforzar y reafirmar la información que se obtuvo de los directores sobre el impacto que ha tenido, tiene y tendrá la planificación educativa en los alumnos y alumnas de educación básica en los centros escolares en estudio. Se elaboró una guía de entrevista que consta de 12 preguntas que van desde la cantidad de alumnos que atienden hasta las estrategias que han utilizado para lograr que sus estudiantes tengan una educación de calidad y que su aprendizaje sea óptimo, de las 12 interrogantes se retomaron solamente 8 por estar relacionadas unas con otras.

#### **1. ¿A cuántos alumnos atiende y que otros grados le han sido asignados?**

Al realizar esta pregunta a los diferentes docentes de ambos centros escolares se encontró que la cantidad de estudiantes que cada uno y cada una atiende varía según los grados que atiende, por lo general cada maestro o maestra atiende de entre 60 estudiantes en primero y segundo ciclo y hasta 100 estudiantes si es de tercer ciclo, ya que son clases según especialización, sea de Inglés, sociales, Ciencia o Matemáticas. Al analizar estos resultados se encontró además que esta acción de que los docentes sean especializados en diferentes áreas de enseñanza-aprendizaje, es parte de la administración de la educación de los centros escolares, esto debido a la necesidad que existe de brindar un mejor servicio de educación básica a los estudiantes, lo que permite a los docentes además, planificar muy bien sus guiones de clase, y realizar una planificación didáctica acorde a las necesidades de sus alumnos y alumnas, también se encontró que cada maestro planifica sus actividades de acuerdo a la capacidad del estudiante.

**2. ¿Qué estrategias ha creado e implementado para que sus alumnos tengan un aprendizaje de calidad?**

Con las interrogantes 3 y 4, los sujetos informantes afirmaron que se el uso de estrategias metodológicas implementadas para impartir sus clases se pueden calificar como las que usaban antes, durante y después de la pandemia del covid-2019, se encontró que algunos docentes ya hacían uso de herramientas tecnológicas como proyectores y laptops para dar sus clases utilizando diapositivas o presentaciones, con el fin de que sus clases fueran más interactivas y más vistosas, mientras que otra parte de los docentes eran más convencionales, usando la pizarra y su plumón y en ocasiones carteles con los que ese ayudan para ilustrar algún tema en particular.

Durante la pandemia todos los docentes sin distinción se vieron obligados a capacitarse en el uso de la tecnología, donde fueron enseñados a usar diferentes plataformas digitales para darle seguimiento a la educación de sus alumnos de forma virtual y después de la pandemia, si bien es cierto que ya las clases no son virtuales, los docentes han preferido seguir utilizando dichas herramientas, como estrategia de mejora de la educación de la comunidad educativa.

Para los docentes entrevistados, el hacer uso de estas herramientas ha impactado en los estudiantes, ya que se les ha facilitado el aprendizaje y por ende se crea en ellos un sentido crítico que les permite buscar por ellos mismos la información que se requiere para la realización de sus actividades por lo que se afirma que sus objetivos son cumplidos.

**3. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utilizo para dar continuidad a la enseñanza de sus alumnos y alumnas?**

De forma general en su mayoría los docentes han implementado el uso de diferentes herramientas tecnológicas para dar continuidad al proceso de enseñanza de los estudiantes, se encontró que las herramientas y plataformas implementadas como estrategia para que los estudiantes siguieran aprendiendo han sido variadas según la capacidad del docente, unos únicamente utilizaron como medio para dar sus clases, Whatsapp, a través de sus teléfonos móviles, y en su mayoría implementaron el uso de, Microsoft Teams, Google Classroom, Google Meet, y como herramienta extra para dar sus clases de matemática, fue Geogebra.

**4. ¿Dentro de la institución sus compañeros de trabajo fueron útiles para el desarrollo de sus clases?**

Al presentar esta pregunta a los docentes entrevistados se encontraron dos posturas, unos afirman que cada uno realiza sus actividades solo, y otros dicen que si en algunas ocasiones los docentes se apoyan entre sí. Se puede notar que el modelo de liderazgo participativo con el que operan los centros escolares se aplica a medias con respecto a la planificación didáctica de cada docente, es decir el liderazgo es participativo en la planeación estratégica de todo el centro escolar y su comunidad educativa, pero cada docente es responsable de ordenar y organizar sus clases de tal forma en que los estudiantes puedan aprehender lo que se les enseña en su salón de clase.

**5. ¿Su planificación didáctica es acorde a las necesidades que presentan sus alumnos y alumnas?**

Una planificación siempre se hace con base a una realidad que presentan los alumnos y especialmente son fundamentales para suplir las necesidades que presenta cada estudiante. Por lo tanto al analizar las respuestas que cada docente brindo a esta pregunta se confirmó lo que respondieron los directores sobre el que para ellos la planificación es la columna vertebral de la educación, y que sin planificación no hay calidad educativa. Se encontró que la planificación didáctica es la base de cada docente para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje eficiente, se espera que como resultado a este proceso, los estudiantes aumenten su aprendizaje y sean capaces de enfrentar diferentes realidades en su vida.

**6. ¿Qué papel juega el director/a en la elaboración de su planificación didáctica?**

Los sujetos informantes respondieron a esta pregunta de que para ellos la participación de los directores en la planificación es de vital importancia, porque es él quien revisa sus planificaciones y avala las que están acorde a las necesidades que presenta tanto la institución como los estudiantes. Se encontró que los directores de ambos centros escolares tienen un papel activo en la gestión de las diferentes herramientas pedagógicas, recursos económicos y recursos didácticos.

**7. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos que ha tenido para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea de calidad?**

Al presentar esta pregunta a los maestros y maestras entrevistados, dijeron que uno de los obstáculos que ha es que algunos de los padres se han acomodado al sistema anterior cuando estaba la pandemia porque pensaron que se podía seguir con el mismo sistema lo que afectó en el aprendizaje de los alumnos porque creyeron que se podía pasar sin que aprendieran, se encontró además que el poco conocimiento por parte de algunos docentes sobre el uso de las diferentes plataformas digitales sirvió de obstáculo sobre todo para el docente y por ende afectó también al estudiante en su proceso de aprendizaje. Otro obstáculo para el docente fue la acomodación de los estudiantes quienes se mostraron indiferentes en la realización de las diferentes actividades que el docente proponía con el fin de que no solo obtuvieran buenas calificaciones, sino que también pudieran retener los conocimientos que se les estaba transmitiendo y esto provocó que el nivel de rendimiento bajara un amplio porcentaje.

**8. ¿Es usted participante de las planificaciones estratégicas, educativas y didácticas en su institución educativa?**

Con esta interrogante los docentes respondieron que ellos no participan directamente en la planificación estratégica de la institución y que hay un comité evaluador, quien se encarga junto a los directores de planificar las actividades que se han de realizar tanto dentro como fuera de a institución y posteriormente es socializado con los demás docentes. En las preguntas anteriores se ha mostrado que cada docente es responsable de crear e implementar su propia planificación para todo el año lectivo, fijándose en que cada objetivo propuesto se cumpla, y si

no se cumplió durante el año escolar y si ha dado buenos resultados lo puede retomar el siguiente año escolar.

## **Capítulo 5: Conclusiones del trabajo de investigación y propuesta de mejora**

La investigación nominada “Influencia de los procesos de planificación educativa en la mejora de la calidad del servicio de educación básica en los centros escolares José Simeón Cañas y Liga Panamericana” ubicada en el barrio San Jacinto de San Salvador. El objetivo general fue Analizar cómo la planificación educativa ha influenciado en la mejora de la calidad del servicio de educación básica en los centros escolares “Liga Panamericana” y “José Simeón Cañas”. Además de identificar qué tipo de planificación estratégica implementa cada institución educativa y de qué forma la implementa para mejorar la calidad del servicio educativo brindado a la comunidad educativa.

Basado en los objetivos planteados en la investigación, se propone un plan de mejoramiento de la calidad educativa, a través de diferentes estrategias como lo es la capacitación docente en el uso de las herramientas tecnológicas que contienen las plataformas digitales usadas para impartir las clases.

De esta forma la investigación estuvo enfocada en responder con los resultados a la pregunta ¿Cuál ha sido el impacto que ha tenido la planificación educativa en los centros escolares José Simeón Cañas y Liga Panamericana durante el año 2023? se recolectó la información utilizando como el método de la investigación, la entrevista, que se expresa a partir de lo que se ha diseñado mediante una guía de entrevista que contienen las preguntas, también categorías de análisis que respaldan un sustento cualitativo, con el fin de encontrar datos que determinen el análisis e interpretación cualitativa.

Lo que se pretendió fue establecer la incidencia de la mejora del proceso de planificación educativa y como ha influenciado en la creación de nuevas estrategias pedagógicas, en el cambio de la institución en relación en la administración del centro para con los docentes, estudiantes, padres de familia y con ello proponer un modelo de gestión para continuar con la mejora de la educación, fundamentado en lo anterior, se emanan las siguientes conclusiones y la propuesta de una estrategia.

### **5.1 Conclusiones**

1. De acuerdo a los hallazgos encontrados durante la investigación, se encontró que el rol de los directores de las instituciones educativas, es fundamental en toda gestión, ya que el papel que desempeña es promover una educación de calidad y efectiva en la administración de la educación, lo que le permite cumplir con las exigencias de la institución, los directores están a la vanguardia de las competencias que exigen los cambios pedagógicos en la administración educativa, buscando métodos, técnicas y estrategias para producir cambios en la educación de los estudiantes.
2. Según los datos obtenidos, se encontró que como estrategia se ha recurrido a la evaluación periódica de los docentes según manda el Ministerio de Educación, llevando a cada docentes a capacitaciones docentes constantes con fin de tener una planta docentes competente, que no solo ayude a fortalecer sus conocimientos sino que también fortalezca el proceso de enseñanza-aprendizaje en los estudiantes. Así como se encontró que los directores son los obligados de gestionar nuevas estrategias pedagógicas para mejorar la calidad del servicio de educación básica en el centro escolar, también los docentes tienen como obligación implementar esas estrategias que se plasman en la planificación estratégica institucional.



3. Dentro de los hallazgos se destaca que el rol de los docentes es velar por el cumplimiento de los proyectos pedagógicos de los centros escolares, el trabajo en equipo es parte de las estrategias metodológicas dentro de la administración educativa por lo que cada docente hace uso de diferentes materiales didácticos físicos y tecnológicos como las TIC, que se han vuelto muy necesarias para facilitar el proceso de aprendizaje los alumnos y el proceso de enseñanza por parte del docente.
4. Con respecto a la emergencia sanitaria que se vivió en el país, las estrategias más efectivas para darle continuidad a las clases y no dejar que los alumnos perdieran su años escolar, fueron, el uso de diferentes plataformas digitales, y la capacitación docente en el uso de las mismas, así el uso de la tecnología ayudó a que los alumnos y alumnas pudieran continuar con su proceso de aprendizaje. Un factor muy importante que ayudó a la administración educativa fue que la pandemia del covid-19, permitió que la institución se reorganizara y que los docentes y el director trabajaran en equipo para producir los cambios esperados en la institución.
5. Otro factor importante para lograr el éxito en la institución es la responsabilidad del director que se ha de manifestar en las practicas efectivas en beneficio de los estudiantes, como en la misión de llevar a cabo el trabajo en equipo y gestionar mediante una estrategia para fortalecer la convivencia en el Centro Educativo, teniendo como objetivo organizar y apoyar a los docentes para lograr así mejor eficiencia y eficacia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la gestión administrativa.
6. Los objetivos de la planificación didáctica y educativa de parte del docente, va enfocado en lograr que los estudiantes de primero, segundo y tercer ciclo, niveles que comprende la educación básica de todos los centros educativos. Por lo que cada docente de los centros

escolares buscan no solo mejorar el aprendizaje en los estudiantes, sino que también crear competencias en las que los niños y niñas pongan en práctica sus conocimientos adquiridos.

7. Otro factor que incide en el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y que provoca cambios en la institución, es trabajar bajo los lineamientos trazados por el MINEDUCYT, esto le permite a toda la comunidad educativa tener más confianza en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, logrando a la vez, que la educación sea eficaz y ellos sean eficientes.
8. Un componente valioso que permitido que el nivel de aprendizaje de los estudiantes de segundo y tercer ciclo aumentó a un 60%, en un centro escolar y un 65% en otro, ha sido, la implementación de los proyectos y programas que desarrolla el centro escolar, tales como el huerto escolar, los certámenes de oratoria y las competencias de matemáticas interinstitucional y con la ayuda de Fundación Help y su programa “Cultivando el carácter”.
9. Los proyectos que mejores resultados han producido son el de Música, con el cual los estudiantes son enseñados a usar diferentes instrumentos musicales de cuerda, viento o percusión, teniendo como una base de preparación la enseñanza de la lectura de partituras de modo que los estudiantes involucrados puedan desarrollarse en el mundo de la música. Otro apoyo incondicional que han tenido y que les ha permitido que los estudiantes sean animados a seguir aprendiendo ha sido el programa de valores “Cultivando el carácter” que dirige Fundación Help El Salvador, quienes cada semana llevan un tema diferente con el objetivos de que los niños y niñas y adolescentes trasciendan y no se queden estancados en el cumplimiento de sus metas y sueños.
10. Otro factor incidente en el proceso de planificación educativa y el cambio institucional, ha sido la capacidad de gestión que han mostrado los directores como parte de su labor,

fortalecer el liderazgo, organizar el trabajo en equipo con los docentes, implementar diferentes estrategias, fortalecer la enseñanza a través del uso de la tecnología etc. esta acción ha permitido generar las condiciones de ambiente en las aulas, proporcionando los recursos materiales y tecnológicos, las condiciones de infraestructura para proporcionar un clima agradable en el desarrollo de las clases pedagógicas permitiendo a los alumnos y alumnas tener un aprendizaje de calidad en el proceso educativo.

11. De acuerdo a los resultados obtenidos, se identificó que la educación inclusiva es una prioridad en las instituciones, a en cada planificación va inmersa los diferentes elementos que harán posible que todos los estudiantes sin importar su condición, tengan las mismas oportunidades de superarse, mediante la práctica de valores morales, espirituales y culturales.

12. Para efectos de sustentar los objetivos planteados en la investigación, los resultados obtenidos permiten determinar que dichos objetivos propuestos en la investigación se han cumplido. Por lo que se pueden destacar los siguientes aspectos encontrados.

- Se encontró que el director como líder inmediato es el que gestiona todo tipo de planificación estratégica, planificación educativa y planificación didáctica. El liderazgo está centrado en la administración educativa, de donde se derivan los elementos pedagógicos en todo el que hacer educativo.
- Se identificó que cada docente es el encargado de planificar y elegir los métodos y técnicas que implementará en el desarrollo de las clases, las cuales presentara ante el director quien revisa y determina la viabilidad de la planificación presentada, identificando elementos importantes en toda planificación como son los objetivos, contenidos, actividades, recursos, tiempo, evaluación, de enseñanza y de aprendizaje, elementos que permiten que toda planificación en el ramo de la educación tenga

- viabilidad, que se pueda realizar y que esté orientada según las necesidades identificadas en la comunidad educativa.
- Se confirma que la labor que desempeña cada docente conlleva a una buena administración de las estrategias planteadas en la planificación didáctica y planificación estratégica, permitiéndole a las instituciones brindar un servicio de educación básica integral, cumpliendo con cada objetivo propuesto y llevando a los alumnos una educación de calidad a través de docentes competentes y garantizar a los estudiantes que su proceso de aprendizaje sea efectivo.
  - A través del análisis de los resultados se puede concluir que tanto el Centro escolar “Liga Panamericana” como en el Centro Escolar “José Simeón Cañas” se aplica de forma correcta estos elementos, ya que los mismos docentes afirman que hacen todo lo necesario para brindar a los estudiantes una enseñanza de calidad y sus aprendizaje sea efectivo.
  - Se concluye que la planificación educativa es un proceso por el que cada uno de los centros escolares en estudio han pasado, lo que ha producido un impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los estudiantes de educación básica, recibiendo una enseñanza que llene sus expectativas y que le permita al estudiante tener una educación de calidad.
  - Durante la pandemia la gestión educativa ha tenido que hacer cambios, lo cual generó temor al adaptar las clases, las planificaciones, la organización para un proceso virtual, siendo éstas implementadas por el MINEDUCYT, para ayudar en la continuidad educativa con el propósito de implementar el proceso educativo a una nueva realidad , lo cual dificultó el aprendizaje presencial de los estudiantes y de los

docentes al no estar preparados en las diferentes plataformas tecnológicas, esto ha afectado el proceso de desarrollo en las diferentes habilidades que cada uno posee en el aprendizaje.

## **5.2 Propuesta de mejora de la calidad del servicio de educación básica en los centros escolares “Liga Panamericana” y “José Simeón Cañas”**

### **GENERALIDADES**

<b>NOMBRE DE LA PROPUESTA:</b> CAPACITACIÓN DOCENTE EN LOS CENTROS ESCOLARES “JOSÉ SIMEÓN CAÑAS” Y “LIGA PANAMERICANA” EN LA ELABORACIÓN Y USO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN BÁSICA
<b>NOMBRE DEL ESTUDIANTE:</b> LUDGARDO ALCIDES PORTILLO RIVERA
<b>MAESTRÍA EN:</b> ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR “DR. LUIS ALONSO APARICIO”
<b>INSTITUCIONES BENEFICIADAS:</b> CENTRO ESCOLAR “JOSÉ SIMEÓN CAÑAS” Y “LIGA PANAMERICANA”

### **5.2.1 Descripción de la propuesta**

Las instituciones de educación básica participantes en esta propuesta son El Centro Escolar José Simeón Cañas ubicada en 10 av. Sur #1650 Barrio San Jacinto San Salvador San Salvador y Centro escolar Liga Panamericana, ubicada en final Pasaje las Ninfas, colonia Santa Clara San Salvador San Salvador. Ambos centros educativos brindan servicio de educación básica y educación parvularia a la comunidad, de 1° a 6° grado que constituye el

primer y segundo ciclo, son maestros específicos y de 7° a 9° son maestros con especialidad, es decir que cada docente imparte una materia específica en los 3 grados de tercer ciclo.

La propuesta de capacitación en la elaboración e implementación de planificaciones estratégicas, está orientada a que los docentes y directores puedan estar capacitados para elaborar una estrategia que los lleve a tener una mejora metodológica. Esto con el fin de que toda la planta docente sea capaz de implementar diferentes herramientas tecnológicas como las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y las plataformas de E-Learning como estrategias educativas según la necesidad de los alumnos y alumnas.

Luego de haber realizado el estudio y un sondeo de opinión docente, que abona a la investigación, se confirma la importancia de la implementación de diferentes estrategias metodológicas que garanticen, a los/as docentes en fortalecimiento en el currículo académico y estudiantes inscritos recibir una educación de calidad. La implementación de un modelo de indicadores de calidad que garantice la educación presencial o virtual en las instituciones de educación básica favorece el conocimiento de los/as estudiantes y de esa manera garantizar la calidad educativa, dando respuesta a la oferta y demanda; según la necesidad de la sociedad salvadoreña y en vista a la época demandante de un proceso de enseñanza-aprendizaje digno y que los alumnos y alumnas puedan incrementar su nivel de conocimiento y su rendimiento escolar.

Es importante la implementación de diferentes estrategias de educativas que favorezcan el conocimiento de los/as docentes en el momento de ejecución de los procesos educativos y de igual manera los/as estudiantes para que conozcan los objetivos y metas por alcanzar.

Este plan de mejora se realizará e implementará con los/as participantes en este caso, docentes, subdirectores y directores de los Centros escolares “Liga Panamericana” y “José Simeón Cañas”, ambos en el Barrio San Jacinto de San Salvador. Para llevar a cabo este proyecto de entrenamiento docente se gestionará el apoyo de autoridades tanto de los centros escolares, como de otras instituciones educativas como el MINEDUCYT, dos instituciones de educación superior como, la Universidad El Salvador y la Universidad Pedagógica de El Salvador, ya que son las dos instituciones insignias en preparación docente. Con el apoyo de estas Universidades, los centros escolares podrán tener docentes capaces de crear e implementar diferentes planificaciones estratégicas con el fin de proporcionar a los estudiantes una educación de calidad.

### **5.2.2 Justificación**

Para llevar a cabo la propuesta de mejora, será necesaria la colaboración de las autoridades de las escuelas, con el objetivo de delimitar el número de docentes, con los que se contará, para la ejecución del proyecto. Por lo que se vuelve importante realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de esta modalidad educativa, por lo que se vuelve indispensable la creación de estrategias que ayuden a que cada docente conozca sobre la implementación de diferentes modelos educativos y diferentes herramientas tecnológicas para desarrollar dichos modelos de educación.

Con la implementación de la propuesta de capacitación docente para la mejora educativa, se pretende que el/la docente emplee diferentes metodologías para impartir sus enseñanzas y que estas metodologías sean parte medular en su planificación didáctica. Se pretende que los

actores/as de este proceso tengan claro los lineamientos de los centros escolares, con el objetivo de mejorar en áreas de mayor necesidad de los estudiantes.

### **5.2.3 Fundamentación de la propuesta**

Con la llegada de la pandemia del covid-19, en marzo 2020 se puso en evidencia la deficiencia que había en los centros escolares con respecto a la organización del liderazgo y sobre todo a la falta de estrategias para enfrentar dicha problemática. El sistema educativo no estaba preparado para enfrentar una emergencia de esta magnitud. Por esta razón, la capacitación de los docentes y directores de los centros escolares “José Simeón Cañas” y “Liga Panamericana” en el uso de diferentes herramientas tecnológicas en la creación de estrategias pedagógicas, cobra importancia, pues ayudará a la institución a brindar un mejor servicio de educación básica a sus estudiantes y la calidad de la educación pueda mejorar.

### **5.2.4 Metas y alcances de la propuesta**

Es importante realizar un diagnóstico junto con las autoridades universitarias, para determinar con precisión las acciones que se ejecutarán y que sean oportunas implementar. Para ello es importante obtener parámetros de medición que la institución universitaria considere conveniente en pro de la mejora educativa, por ello se vuelve necesario contar con los/as docentes que conformarán el proyecto.

La propuesta de capacitación docente que se presenta a los centros escolares es a corto plazo, se propone un plan que tenga una duración de un mes, donde los docentes puedan obtener los diferentes conocimientos necesarios para realizar una planificación y las herramientas que se necesitan para llevarlas a la implementación. Se prevé que las actividades que se realizarán, serán programadas dos días por semana según la disponibilidad de los docentes capacitadores.



Las metas que se pretenden alcanzar con este plan de mejora, se pretende que:

- Que los/as docentes conozcan diferentes herramientas tecnológicas que les ayude a brindar una educación de calidad a la comunidad educativa, las que se implementarán a la vez en sus clases.
- Que los/as docentes puedan aplicar en sus clases sea de forma presencial o de forma virtual estas herramientas que son importantes para brindar una enseñanza de calidad a sus estudiantes.
- Que los estudiantes tengan las herramientas necesarias para aumentar sus conocimientos y que su aprendizaje sea de calidad.

Para garantizar que estas metas se cumplan se seguirá una especie de monitoreo con el que se identificarán los siguientes indicadores.

¿Qué se está haciendo?

¿Cómo se está haciendo? Y

¿Cuáles son los resultados que se están obteniendo?

Esta acción se podrá realizar dando seguimiento a las diferentes actividades que los capacitadores realizaran con los docentes que están siendo entrenados, se podrá a la vez evaluar los logros alcanzados a través de diferentes ejercicios donde el docente ponga en práctica lo que ha aprendido durante el curso de capacitación.

### **Alcances**

Con esta propuesta de capacitación se espera que un 100% de los docentes y directores involucrados, fortalezcan su capacidad de gestión y aplicación de las diferentes herramientas tecnológicas que se les dará a conocer y en las cuales serán entrenados durante cuatro semanas continuas. Cada docente y director capacitado podrá a la vez hacer efecto

multiplicador de los conocimientos adquiridos capacitando a otros docentes y alumnos de la institución educativa.

El docente y director entrenado podrán trabajar en equipo para crear estrategias viables para producir cambios en la educación del centro escolar, poniendo en práctica sus conocimientos en todas las herramientas tecnológicas, permitiendo que en su centro educativo haya un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad.

### **5.2.5 Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de mejora en el servicio de educación básica en los centros escolares “José Simeón Cañas” y “Liga Panamericana”, a través de la capacitación docentes en el uso de diferentes herramientas tecnológicas como las E-learning y el uso de las TIC.

#### **Objetivos específicos**

1. Fortalecer a los/as docentes en el conocimiento y aplicación de las diferentes herramientas para que puedan crear estrategias efectivas para el proceso de enseñanza-aprendizaje
2. Incentivar a los y las docentes de los centros escolares en estudio para que elaboren sus planificaciones estratégicas en contraste con las necesidades de los alumnos.
3. Informar a los/as estudiantes sobre las nuevas metodologías a implementarse en la clase fuera en modalidad virtual o presencial.

### **5.2.6 Estrategias y actividades de la propuesta**

Las estrategias constituyen actividades consientes e intencionales que guiarán las acciones o los procesos a seguir para alcanzar las metas propuestas. Son procedimientos que

se aplican de modo intencional (Machado, 2011) “...estrategia alude al empleo consciente, reflexivo y regulativo de acciones y procedimientos – de dirección, educación, enseñanza o aprendizaje, según el caso– en condiciones específicas”.

### **Fases de implementación**

La capacitación docente y de directores se realizará en una sola fase que comprende cuatro semanas continuas de entrenamiento. La capacitación al personal docente y directores incluidos en la propuesta. En el siguiente cuadro se presenta el plan de acción a seguir y que se llevará a cabo para la capacitación de los/as docentes, la estará dividida en varias etapas.

**Tabla 8**

*Etapas y actividades de la propuesta de mejora*

PLAN DE ACCIÓN PARA LA CAPACITACIÓN DOCENTE DE LOS CENTROS ESCOLARES JOSÉ SIMEÓN CAÑAS Y LIGA PANAMERICANA	
ETAPAS	DESCRIPCIÓN
Etapa 1: La capacitación	El facilitador explica y practica con la herramienta en varios encuentros.  Realizará una dinámica donde los maestros demuestren cuales plataformas de las TIC manejan  Se generará una dinámica de juego de roles, donde simulen ser alumnos y planteen qué dudas puede haber.
	En esta etapa el facilitador asiste a los

Etapa: 2 Asistencia	profesores, ayuda en la accesibilidad, en las respuestas a dudas.  El docente recibirá la capacitación en una nueva herramienta y abarcando los docentes de una cátedra para producir cambios incrementales por disciplina y que puedan ser medibles y controlables
Etapa 3: Independencia del docente	El docente ha adquirido las competencias y habilidades necesarias para hacer efecto multiplicador y ser un nuevo facilitador para sus colegas
Etapa 4: Intercambio de conocimientos	Entre los docentes se intercambian experiencias sobre los problemas que se presentaron y las soluciones que se les dio a dichos problemas.  De esta manera el docente ya capacitado demostrará el potencial que ha desarrollado con los nuevos conocimientos que ha adquirido.

*Nota:* Elaboración propia en base a la información recibida de parte de cada docente sobre su poco conocimiento sobre el uso de nuevas herramientas que les ayude a elaborar planificaciones eficaces para la educación

El plan de acción que se plasma en la tabla anterior, responde a dos dificultades que enfrentan las instituciones educativas con su planta docente:

1. Formación y capacitación de los docentes para la utilización de herramientas tecnológicas y comunidades de práctica. No hay interés de parte de muchos profesores y las clases que

se les ofrecen no dejan de tener estrategias didácticas tradicionales, es decir, se les “enseña hablando” en lugar que realicen talleres y seminarios que le permitan experimentar el aprender haciendo.

2. Resistencia a la modificación de metodologías de enseñanza a través de recursos digitales. Baja motivación, fruto del desconocimiento de los efectos de la adopción de las tecnologías en la tarea diaria.

¿Cuáles serán las recompensas que obtendrán los docentes al capacitarse?, se espera que de la adquisición de más conocimientos, surjan alumnos con un mejor aprendizaje y más competitivos en el ámbito escolar

Por otra parte, se espera que la dinámica que producen los cambios tecnológicos en lapsos de tiempos tan breves, lleva a revisar y rediseñar metodologías para una adecuada inclusión de las TIC. Así, se hace necesario motivar al docente a continuar la búsqueda de conocimiento de manera autónoma e independiente.

### **5.2.7 Recursos Humanos, materiales y financieros**

En este apartado se describen los recursos que serán necesarios para que este proyecto de capacitación a los docentes de los centros escolares José Simeón Cañas y Liga Panamericana se lleve a cabo

**Recursos Humanos:** el proceso de capacitación a los docentes en el uso de diferentes herramientas tecnológicas, estará a cargo de profesionales contratados de la Universidad Pedagógica de El Salvador y la Universidad Nacional de El Salvador.

**Recursos económicos:** son con los que se pretende cubrir todo lo que se necesite para llevar a cabo la capacitación de los docentes y directores de los centros educativos que se ha tomado en cuenta.

**Tabla 9**

*Recursos: humanos, económicos y materiales*

<b>Recursos a utilizar en la capacitación de los docentes de los centros escolares Liga Panamericana y José Simeón Cañas</b>		
<b>Cantidad de docentes a capacitar por centro escolar</b>	<b>Materiales a utilizar para llevar a cabo la capacitación</b>	<b>Cantidad de dinero invertido durante la capacitación</b>
<b>Centro escolar José Simeón Cañas: 20 docentes (incluido director y subdirector).</b>	<b>Un salón multiusos para la capacitación</b>	<b>Capacitador 1</b>
<b>Centro escolar Liga Panamericana: 21 docentes (mas directora y subdirector y subdirectora)</b>	<b>2 Laptop</b>	<b>\$200</b>
<b>Dos capacitadores</b>	<b>2 proyectores multimedia (provistos por las instituciones educativas)</b>	<b>\$200</b>
	<b>Internet</b>	<b>Total: \$400</b>

*Nota:* Elaboración propia

Para darle seguimiento al proyecto y velar que se ejecute, se seguirán los siguientes criterios

- Revisión de los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, para el cumplimiento de las necesidades de los/as involucrados/as.
- Presentar un informe de los beneficios sociales con aprendizajes personalizados y una educación centrada en el estudiante.
- Evaluar el proceso tales como: la autoevaluación, evaluación, esta evaluación.

### 5.2.8 cronograma de actividades: etapas de la capacitación

ACTIVIDADES	Capacitación= 1 mes			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Invitación a los docentes y presentación de proyecto				
Desarrollo de primer etapa de capacitación en el uso de las TIC				
Desarrollo segunda etapa de capacitación sobre el uso de las plataformas de E-learning				

Exposición, demostración y evaluación sobre los conocimientos adquiridos durante la capacitación				
--	--	--	--	--

*Nota:* elaboración propia en base a las etapas de desarrollo de la capacitación



## BIBLIOGRAFIA

### Libros

Carrión, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.

Ministerio de Educación (2008), Documento Currículo al servicio de los aprendizajes, 2° edición

<https://www.mined.gob.sv/download/curriculo-al-servicio-del-aprendizaje/>

Cepa Rodríguez, J.M (2003). Metodología observacional en entornos educativos: concepto, planificación, alcances y límites. Ed. Colegio oficial de psicólogos de Madrid.

En

[https://elibro.net/es/lc/pedagogica/colecciones/ELC004?col\\_q=planificacion\\_educativa  
&prev=col](https://elibro.net/es/lc/pedagogica/colecciones/ELC004?col_q=planificacion_educativa&prev=col)

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*.

México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2016). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. Elsevier editores,

Brasil. <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

De Oliveira, C.M. y Burguez, S. y González, V. (2014). Planificación educativa: perfiles y configuraciones. Anep. Imprenta diagonal-ltda. En

<https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/publicaciones/libros-digitales/libro%20planificacin%20educativa.pdf>

Figueroa Soriano., R. (2010). La habilidad pedagógica profesional de planificación en orientaciones metodológicas una necesidad para el sistema educativo hondureño. Ed.

Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”. En

<https://elibro.net/es/lc/pedagogica/inicio>

García, F.V, Morales., G, P (2013). El Moodle como sistema de gestión de aprendizaje de los estudiantes de X ciclo de informática de seminario. Ed.Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

[https://elibro.net/es/lc/pedagogica/coleccion/ELC004?col\\_q=lms\\_y\\_educacion&prev=col](https://elibro.net/es/lc/pedagogica/coleccion/ELC004?col_q=lms_y_educacion&prev=col)

Guimarães, D, Fernández, E. (2016). Proyectos educativos y sociales: planificación, gestión, seguimiento y evaluación. Narcea ediciones. En

[https://elibro.net/es/lc/pedagogica/coleccion/ELC004?col\\_q=planificacion\\_educativa&prev=col](https://elibro.net/es/lc/pedagogica/coleccion/ELC004?col_q=planificacion_educativa&prev=col)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.)

MIENED. (2020). Memoria de labores 2019-2020.

[https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/10221.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/10221.pdf)

Pinol H., Geovanny E, Pérez F. (2016). Planificación en la práctica gerencial administrativa de los centros educativos. Centro Internacional de educación continua. Ed. Universidad Pedagógica experimental libertador.

[https://elibro.net/es/lc/pedagogica/coleccion/ELC004?col\\_q=planificacion\\_educativa&prev=col](https://elibro.net/es/lc/pedagogica/coleccion/ELC004?col_q=planificacion_educativa&prev=col)

Ramírez Rostran, A.C. (2019). El arte de planificar: planificación didáctica educativa desde la cooperación genuina. UNAN, Managua. (1).

<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/10/LIBRO-El-arte-de-planificar.pdf>

Sierra, G.M. (2016). *Liderazgo educativo en el S.XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*. Revista Escuela de administración de negocios, n81, pp.111-128.

## Artículos

Acosta Díaz, E. (s.f) Educación y pedagogía: Un desafío de todos los tiempos. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 4(7), 10-13. doi:  
<http://dx.doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog20.11040701>

Amaro de Chacín, Rosa. (2011). La planificación didáctica y el diseño instruccional en ambientes virtuales. *Investigación y Postgrado*, 26(2), 93-128. Recuperado en 01 de mayo de 2023, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872011000200004&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872011000200004&lng=es&tlng=es)

Ascón Villa, J.E y Gonzales, M. (2018) *Las habilidades en las instituciones de Educación Superior diseño estratégico con enfoque de liderazgo*. Universidad de la Habana (pp5-9).

Asprella G, Vicente, M. y Tello, C (2020). Administración de la Educación: *Modelos y racionalidades de gestión*. Universidad Nacional de La Plata, EDULP. (Libros de Cátedra. Sociales). En Memoria Académica.

<https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.4803/pm.4803.pdf>

Begoña, L. (s.f) *dirigir y educar con inteligencia emocional*, ponencia del VII congreso de educación y gestión (pp.8-10).

Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*, Madrid: La Muralla. RMIE, 2019, vol. 24, núm. 82, pp. 89-98

Carriazo Díaz., C., Pérez Reyes., M, Gaviria. K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. Universidad del Zulia, Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27963600007>. DOI:  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>

Craig, D. (2013). *Especialización Docente en educación y TIC*. [Video] de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=FuehKuv0gU8>

FeDIAP (2017) *relación escuela-comunidad*. En  
[http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/tallerinet\\_fediap-escuelaycomunidad.pdf](http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/tallerinet_fediap-escuelaycomunidad.pdf)

Hernández G. (2011), *Impacto de las tics en la Educación de Venezuela*, de:  
<http://lasticedu22.wordpress.com/2011/07/15/impacto-de-las-tics-en-la-educacion-venezolana/>

Hernández D., Tovar M. (2022). *La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta*. Universidad Tangamanga, Colombia. Doi.org/10.33386/593dp.2022.1.742.

Hernández R.M. (2017). *Impacto de las TIC en la educación: Retos y perspectivas*. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú

Izquierdo A. (2023) *Innovación educativa: Educación del presente para un futuro mejor*  
En: <https://www.lucaedu.com/la-importancia-de-la-tecnologia-en-la-educacion/>

Maureira, O, (et al) (2014). *Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares*. Perfiles Educativos | vol. XXXVI, núm. 146, 2014 | IISUE-UNAM

Mendoza, M. R. y Ortiz C. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Vol. IV*, (pp. 118- 134.)

Meza. A. (2020). *Autonomía curricular: Base del nuevo modelo educativo en México*, El impacto de las nuevas tecnologías en la educación. En

<https://www.educo.org/Blog/Impacto-de-nuevas-tecnologias-en-la-educacion>

MINED (2023) Información al público en general. En <https://www.mined.gob.sv/2020/03/12/el-ministerio-de-educacion-informa-a-la-poblacion-en-general/>

Payeras, J. (2004). Coaching y Liderazgo para Directivos interesados en incrementar sus resultado Xs. Díaz de Santos (pp. 100-111).

Rivera AG. (2023): Métodos de enseñanza para niños que resinifican el panorama

En

<https://www.lucaedu.com/metodos-de-ensenanza-para-ninos/>

Savedra, I. (2011). *Ventajas y desventajas de la tecnología en la educación*. Recuperado el 05 de noviembre del 2014 de: <http://iramsaavedra.wordpress.com/2011/01/05/ventajas-y-desventajas-de-la-tecnologia-en-la-educacion/>

Art. De revista

Aguerrido, I. (2014). Planificación educativa y complejidad: gestión de las reformas educativas. Cuadernos pesquisa. 44(153).

Carranza Villon. M.I. (2020).liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. Investigación Valdizana, 14(2). <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/598>

Díaz, E. A. (2020). Educación y pedagogía: Un desafío de todos los tiempos. *Revista Electrónica En Educación Y Pedagogía*, 4(7), 10-13.

<https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog20.11040701>

<https://revedupe.unicesmag.edu.co/index.php/EDUPE/article/view/162>

España, B. y Moreno, J.A. (2021). La planificación curricular en innovación: elementos imprescindibles en el proceso educativo. *Rev.cubana de educación superior*, 40(1).

<https://educrea.cl/la-planificacion-curricular-en-innovacion-elemento-imprescindible-en-el-proceso-educativo/>

Garbanzo Vargas, G. M. y Orozco Delgado, V. H. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación.

<https://www.redalyc.org/pdf/440/44031207.pdf>

León Ocampo, D. (et al) (2022). estrategia de aprendizaje mediada por las TIC para fortalecer el rendimiento académico del componente numérico variacional *Revista Electrónica En Educación Y Pedagogía*, 6(11), 281-295.

<https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog22.11061119>

Muñoz Morán, C. A. (2019). Educación Inclusiva en El Salvador. Una Reflexión desde las Políticas Educativas. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 13(1), 21-

36. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782019000100021>

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-73782019000100021#:~:text=objeto%20analizar%20el,-estado,-actual%20de%20las)

[73782019000100021#:~:text=objeto%20analizar%20el,-estado,-actual%20de%20las](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-73782019000100021#:~:text=objeto%20analizar%20el,-estado,-actual%20de%20las)

Nardelli, M., Garelli, F., López, P., & Mengascini, A. (2022). Un día en la vida de docente y estudiante virtual. *Paulo Freire. Revista De Pedagogía Crítica*, (27), 180 - 194.

<https://doi.org/10.25074/07195532.27.2263>

Pérez Aguirre, (et al). (2022).implementación del aprendizaje basado e proyectos en centros de educación media uruguayos. *Pensamiento educativo* 59(2).

<http://ojs.uc.cl/index.php/pel/article/view/31225/44027>

<https://revedupe.unicesmag.edu.co/index.php/EDUPE/article/view/212>

Ramírez, V. (2019). EDUCACIÓN DE JÓVENES DESESCOLARIZADOS EN EL SALVADOR: ENTRE EL TEMOR Y LA ESPERANZA. *Paulo Freire. Revista De Pedagogía Crítica*, (21), 142 - 163. <https://doi.org/10.25074/07195532.21.1182>

<http://revistas.academia.cl/index.php/pfr/article/view/1182>

Rendón, A. y Núñez Torres, P. (2022). Estrategias de enseñanza docente: modalidad presencial a modalidad virtual en el confinamiento. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 6(10), 199-209 doi: <https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog22.04061013>

Rendón, A. K. (2022). Estrategias de enseñanza docente: modalidad presencial a modalidad virtual en el confinamiento. *Revista Electrónica En Educación Y Pedagogía*, 6(10), 199-209. <https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog22.04061013>.

<https://revedupe.unicesmag.edu.co/index.php/EDUPE/article/view/193>

Valdivieso, P.A (et al) (2019).modelos de planificación educativa y diversidad en las aulas de clase. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 302-315.

<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/149/163>

<http://revistas.academia.cl/index.php/pfr/article/view/2263>

## TESIS DE MAESTRIA

Bonilla Orellana, C. (2022) *La innovación como cultura organizacional en las instituciones*

*educativas*. [Tesis de Maestría Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso

Aparicio]. <http://sistemas.pedagogica.edu.sv/repositorio/principal/index.php?search=3>

Camacho Ruiz, M. (2021) *Uso y efectividad del Proyecto Educativo Institucional*. . [Tesis de

maestría Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio].

[http://sistemas.pedagogica.edu.sv/sistema/app](http://sistemas.pedagogica.edu.sv/sistema/appdocumentos/repositorio/documentos/80_Uso-y-)documentos/repositorio/documentos/80\_Uso-y-

efectividad-del-PEI.pdf

Carpio Santos, M.I (2022). *Influencia del liderazgo escolar docente en el aprendizaje de los*

*estudiantes*. [Tesis de maestría Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso

Aparicio].

<http://sistemas.pedagogica.edu.sv/repositorio/principal/index.php?search=3>

Henríquez Otero, E.A. (2021). *La planeación estratégica como elemento de mejora educativa*

[Tesis de Maestría Universidad Pedagógica de El Salvador].

<http://sistemas.pedagogica.edu.sv/sistema/app->

[documentos/repositorio/documentos/54\\_La-Planeacion-estrategica-Como-elemento-de-](http://sistemas.pedagogica.edu.sv/sistema/appdocumentos/repositorio/documentos/54_La-Planeacion-estrategica-Como-elemento-de-)

[mejora-de-la-gestion-educativa--Agosto-2021.pdf](http://sistemas.pedagogica.edu.sv/sistema/appdocumentos/repositorio/documentos/54_La-Planeacion-estrategica-Como-elemento-de-mejora-de-la-gestion-educativa--Agosto-2021.pdf)

Mena, K.E (2022) *Las TIC como herramienta potenciadora de equidad e inclusión educativa*

[Tesis de maestría Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio]

repositorio

Institucional.

<http://sistemas.pedagogica.edu.sv/repositorio/principal/index.php?search=3>

Torres, M. E (2022). *Modelo de indicadores de calidad para garantizar calidad en la educación*

*virtual*. [Tesis de maestría Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso



Aparicio]

repositorio

Institucional.

<http://sistemas.pedagogica.edu.sv/repositorio/principal/index.php?search=3>

## TESIS DOCTORAL

Garrido M. (2003) *Formación basada en las Tecnologías de la Información y Comunicación: Análisis didáctico del proceso de enseñanza-aprendizaje*. [tesis doctoral Universitat Rovira I Virgili]

## Videos

Acuña Montañez. J. (2023, 4 de marzo). *Programación curricular anual 2023*.

[Video]. YouTube. <https://youtu.be/he5mfRWg6Fo>

Calmet, L. (2019, 25 de mayo). *Planificación curricular: Qué entendemos por planificar* [video]

YouTube. <https://youtu.be/5Gs53gqH8NI>

EDUCA-tips. (2021, 21 de junio). *Diferencia entre planeación educativa y didáctica* [video].

YouTube. <https://youtu.be/7BgTYSGmuN4>

MINEDUCYT. (2021, 6 de marzo). *Planificación curricular para el año 2021*.

[Video]. YouTube. <https://youtu.be/hxHwZ11WP8I>

Navarrete Quinteros, H.I. (2017). *Planificación curricular* [video]. YouTube.

<https://youtu.be/UtLqsRpmqzk>

Profesionalización docente. (2018, 24 de abril). *Planeación didáctica* [video] YouTube.

<https://youtu.be/PkMYjtuLVPU>

Montagud Rubio, N. (2020) *planeación didáctica: que es y cómo se desarrolla en educación*.

Psicología y Mente. En <https://psicologiaymente.com/desarrollo/planeacion-didactica>

ANEXOS

ANEXO 1



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**TEMA: “INFLUENCIA DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACION EDUCATIVA EN LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE EDUCACION BASICA AÑO 2023”**

**(ESTUDIO DE CASO, CENTROS EDUCATIVOS LIGA PANAMERICANA Y JOSE SIMEON CAÑAS, SAN JACINTO SAN SALVADOR).**

**TRABAJO DE GRADUACION PARA OPTAR AL GRADO DE “MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION.**

**PRESENTADO POR: LUDGARDO ALCIDES PORTILLO RIVERA**

**San salvador 08 de mayo de 2023**

## **Instrumento 1**

### **GUIA DE ENTREVISTA PARA DIRECTORES /AS**

**FECHA:**

**NOMBRE:**

**INSTITUCION:**

#### **Indicaciones**

A continuación se le presenta una serie de preguntas abiertas relacionadas con el desarrollo del proceso de planificación educativa y la mejora de la calidad del servicio de educación básica.

**Nota: el presente documento es anónimo por lo que será utilizado de forma responsable solo para efectos de esta investigación por lo que pedimos su valiosa colaboración**

- 1. ¿Cómo es la administración educativa en su institución educativa?**
- 2. ¿La institución educativa cuenta con docentes especializados por niveles y áreas?**
- 3. ¿Los docentes usan recursos materiales y tecnológicos para desarrollar sus clases con eficiencia?**
- 4. Según su apreciación ¿los docentes cumplen con eficacia las metas trazadas por la institución educativa?**
- 5. ¿Cuáles fueron las principales estrategias que la institución implementó durante la pandemia del Covid-19 y cuál fue su papel en la elaboración de dichas estrategias?**
- 6. ¿La institución educativa brinda un servicio educativo capaz de formar ciudadanos competentes para enfrentar sus retos y mejorar su calidad de vida?**
- 7. ¿Logra la institución, el aprendizaje de los estudiantes de manera eficaz cumpliendo con las normas del Ministerio de Educación?**
- 8. ¿Cómo participa el personal directivo en la formación docente?**

- 9. ¿Cuáles han sido las gestiones pedagógicas que ha implementado para mejorar la calidad de la educación de sus estudiantes?**
- 10. ¿La institución educativa ha recibido apoyo de otras ONG y cuáles han sido los resultados que han obtenido?**
- 11. ¿Existe alguna resistencia a los cambios educativos por parte de su equipo docente?**
- 12. Según su criterio ¿cuáles estrategias implementadas considera exitosas como para seguir las implementando?**
- 13. ¿La comunidad educativa participa en la planeación estratégica y educativa de la institución?**
- 14. ¿Cada una de las estrategias pedagógicas y tecnológicas que se implementan en su institución educativa están contempladas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan Escolar Anual (PEA) y cada cuanto tiempo lo revisan?**
- 15. Desde su perspectiva como docente ¿Por qué cree que es necesaria la planificación educativa?**
- 16. ¿De qué manera la formación del liderazgo en los docentes ha fortalecido la capacidad para mejorar la calidad educativa en su cetro escolar?**

**Muchas gracias por su colaboración**

ANEXO 2



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**TEMA: “INFLUENCIA DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACION EDUCATIVA EN LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE EDUCACION BASICA”**

**(ESTUDIO DE CASO, CENTROS EDUCATIVOS LIGA PANAMERICANA Y JOSE SIMEON CAÑAS, SAN JACINTO SAN SALVADOR).**

**TRABAJO DE GRADUACION PARA OPTAR AL GRADO DE “MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION.**

**PRESENTADO POR: LUDGARDO ALCIDES PORTILLO RIVERA**

**San salvador 08 de mayo de 2023**

## **Instrumento 2**

### **GUIA DE ENTREVISTA PARA DOCENTES**

**FECHA:**

**NOMBRE:**

**INSTITUCION:**

**GRADO QUE ATIENDE:**

#### **Indicaciones**

A continuación se le presenta una serie de preguntas abiertas relacionadas con el desarrollo del proceso de planificación educativa y la mejora de la calidad del servicio de educación básica.

**Nota:** el presente documento es anónimo por lo que será utilizado de forma responsable solo para efectos de esta investigación por lo que pedimos su valiosa colaboración

- 1. ¿A cuántos alumnos atiende? -----**
- 2. A parte del grado que atiende ¿se le han asignado grados mayores o menores? ----  
¿cuáles?-----**
- 3. ¿Qué estrategias ha creado e implementado para que sus alumnos tengan un aprendizaje de calidad?**
- 4. Durante la crisis sanitaria producida por le Covid-19, en nuestro país y el mundo  
¿Cómo impartió sus clases?**
- 5. ¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utilizo para dar continuidad a la enseñanza de sus alumnos y alumnas?**
- 6. ¿Dentro de la institución sus compañeros de trabajo fueron útiles para el desarrollo de sus clases?**

- 7. ¿Su planificación didáctica es acorde a las necesidades que presentan sus alumnos y alumnas?**
- 8. ¿Qué papel juega el director/a en la elaboración de su planificación didáctica?**
- 9. ¿Después de la pandemia ¿qué estrategias implementa para garantizar que sus alumnos y alumnas reciban una enseñanza de calidad y su aprendizaje sea óptimo?**
- 10. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos que ha tenido para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea de calidad?**
- 11. ¿Es usted participante de las planificaciones estratégicas, educativas y didácticas en su institución educativa?**
- 12. ¿Cuáles son sus planes con respecto a la educación de los estudiantes en el presente año?**

**Muchas gracias por su colaboración**

### ANEXO 3 DATOS DEL CENTRO ESCOLAR LIGA PANAMERICANA

El Centro Escolar Liga Panamericana» de El Salvador es una institución educativa de nivel medio y superior que ofrece una educación de calidad a todos sus estudiantes. El centro cuenta con una amplia variedad de cursos y programas educativos que se adaptan a las necesidades de cada estudiante

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Código:</b> 11675</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Dirección:</b> COLONIA SANTA CLARA SUR, FINAL PASAJE LAS NINFAS, BARRIO SAN JACINTO, SAN SALVADOR, SAN SALVADOR, SAN SALVADOR.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tipo de calendario:</b> Nacional</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Jornada/s:</b> Matutino</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Nombre:</b> CENTRO ESCOLAR «LIGA PANAMERICANA»</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tipo de sede:</b> Centro educativo oficial</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Teléfono:</b> 21312132</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:rosa.lia.hernandez@clases.edu.sv">rosa.lia.hernandez@clases.edu.sv</a></li></ul>

*Nota:* Elaboración basada en datos proporcionados por la señora Directora



#### ANEXO 4: CENTRO ESCOLAR JOSE SIMEÓN CAÑAS

<b>Centro Educativo</b>	CENTRO ESCOLAR JOSE SIMEON CAÑAS
<b>Director</b>	LICENCIADO MANUEL SALMERÓN
<b>Tipo Establecimiento</b>	URBANO
<b>Domicilio</b>	DECIMA AVENIDA SUR # 1650 BARRIO SAN JACINTO
<b>Departamento</b>	SAN SALVADOR
<b>Municipio</b>	SAN SALVADOR
<b>Teléfono</b>	7783 2481

*Nota:* Elaboración basada en los datos proporcionados por el señor Director

## ANEXO 5

### Matriz de congruencia

Objetivos	Preguntas de investigación	Categorías	Fuente
1. Analizar cómo la planificación educativa ha influenciado en la mejora de la calidad del servicio de educación básica en los centros escolares "Liga Panamericana" y "José Simeón Cañas".	1. ¿Cómo ha influenciado la planificación educativa en la mejora de la calidad del servicio de educación básica en los centros escolares Liga Panamericana y José Simeón Cañas?	1. Calidad educativa	Torres. M. E (2022). <i>Modelo de indicadores de calidad para garantizar calidad en la educación virtual</i> . [Tesis de maestría Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio] repositorio Institucional. <a href="http://sistemas.pedagogica.edu.sv/repositorio/principal/index.php?search=3">http://sistemas.pedagogica.edu.sv/repositorio/principal/index.php?search=3</a>
2. Determinar la influencia que ha tenido la planificación educativa de los centros escolares "Liga Panamericana y José Simeón Cañas" en la mejora de la calidad del servicio de educación básica.	2. ¿Cuál ha sido el impacto que ha tenido la planificación educativa de los centros escolares José Simeón Cañas y Liga Panamericana en la mejora de la calidad del servicio educación básica?	2. Planificación educativa	Carriazo Díaz., C., Pérez Reyes., M, Gaviria. K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. Universidad del Zulia, Venezuela. <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27963600007">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27963600007</a> . DOI: <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048">https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048</a>

<p>3. Identificar los elementos de la planificación educativa que han influido en la mejora de la calidad del aprendizaje de los alumnos y alumnas de los centros escolares “José Simeón Cañas” y “Liga Panamericana”.</p>	<p>3. ¿Cuáles han sido los elementos claves de la planificación educativa que han influido en la mejora de la calidad del aprendizaje de los alumnos y alumnas de los centros escolares A y B?</p>	<p>3. Planificación estratégica</p>	<p>Henríquez Otero, E.A. (2021). <i>La planeación estratégica como elemento de mejora educativa</i> [Tesis de Maestría Universidad Pedagógica de El Salvador]. <a href="http://sistemas.pedagogica.edu.sv/sistema/app-documentos/repositorio/documentos/54_La-Planeacion-estrategica-Como-elemento-de-mejora-de-la-gestion-educativa--Agosto-2021.pdf">http://sistemas.pedagogica.edu.sv/sistema/app-documentos/repositorio/documentos/54_La-Planeacion-estrategica-Como-elemento-de-mejora-de-la-gestion-educativa--Agosto-2021.pdf</a></p>
<p>4. Proponer un plan estratégico que garantice la calidad del servicio de educación básica en el Centro Escolar José Simeón Cañas y Centro escolar Liga Panamericana</p>	<p>4. ¿Cuáles son los componentes del plan estratégico que pueden mejorar la calidad del servicio de educación básica en los centros escolares José Simeón Cañas y Liga Panamericana?</p>	<p>4. Planeación didáctica</p>	<p>Ramírez Rostran, A.C. (2019). El arte de planificar: planificación didáctica educativa desde la cooperación genuina. UNAN, Managua. (1). <a href="https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/10/LIBRO-El-arte-de-planificar.pdf">https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/10/LIBRO-El-arte-de-planificar.pdf</a></p>

ANEXO 6

MATRIZ DE ANÁLISIS DE RESULTADOS

Categorización		Análisis e interpretación	Teorización
Preguntas	Categorías	Resumen de hallazgos	Fundamentación
¿Cómo es la administración de la educación en su institución educativa?	Calidad educativa	Se encontró que la institución trabaja bajo un enfoque de liderazgo participativo con el cual mantienen una administración educativa integral, donde el trabajo de planificación y organización del que del que hacer educativo se realiza en equipo.	Ascón Villa, J.E y Gonzales, M. (2018) <i>Las habilidades en las instituciones de Educación Superior diseño estratégico con enfoque de liderazgo</i> . Universidad de la Habana (pp5-9).
¿La institución educativa cuenta con docentes especializados por niveles y áreas?	Planificación educativa	Ambos sujetos participantes en la investigación afirman que cada docente que labora en su institución educativa tiene capacitaciones permanentes de parte de la institución y del MINEDUCYT	Aguerrido, I. (2014). <i>Planificación educativa y complejidad: gestión de las reformas educativas</i> . Cuadernos pesquisa. 44(153).
¿Los docentes usan recursos materiales y tecnológicos para desarrollar sus clases con eficacia?	Planificación estratégica	El uso de materiales tecnológicos son los que más se han utilizado desde la pandemia del covid-19. Cada maestro tuvo que acostumbrarse a usar las plataformas digitales ya que las clases de daban de forma virtual, después de la	Henríquez Otero, E.A. (2021). <i>La planeación estratégica como elemento de mejora educativa</i> [Tesis de Maestría Universidad Pedagógica de El Salvador].

		<p>pandemia cada docente decide qué tipo de materiales utilizar según los métodos y técnicas que ellos implementen</p>	<p><a href="http://sistemas.pedagogica.edu.sv/sistema/app-documentos/repositorio/documentos/54-La-Planeacion-estrategica-Como-elemento-de-mejora-de-la-gestion-educativa--Agosto-2021.pdf">http://sistemas.pedagogica.edu.sv/sistema/app-documentos/repositorio/documentos/54-La-Planeacion-estrategica-Como-elemento-de-mejora-de-la-gestion-educativa--Agosto-2021.pdf</a></p>
<p>¿Cuáles fueron las principales estrategias que la institución implementó durante la pandemia del covid-19 y cuál fue su papel en la elaboración de dichas estrategias?</p>	<p>Planeación didáctica</p>	<p>Una de las principales estrategias fue preparar a los docentes para darle continuidad al año escolar, se capacito a cada uno para que pudiera dar seguimiento a sus alumnos y desarrollar sus clases de forma virtual y lograr que los estudiantes no perdieran de recibir sus clases.</p>	<p>Amaro de Chacín, R. (2011). La planificación didáctica y el diseño instruccional en ambientes virtuales. <i>Investigación y Postgrado</i>, 26(2), 93-128. Recuperado en 01 de mayo de 2023, de <a href="http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sciarttext&amp;pid=S1316-00872011000200004&amp;lng=es&amp;tlng=es">http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sciarttext&amp;pid=S1316-00872011000200004&amp;lng=es&amp;tlng=es</a></p>
<p>Según su apreciación ¿los docentes cumplen con eficacia las metas trazadas por la institución educativa?</p>		<p>Cada docente es capacitado y evaluado cada cierto tiempo, este proceso de evaluación es con el propósito de que se cumplan los objetivos contemplados en el Plan</p>	<p>Rendón, A. y Núñez Torres, P. (2022). Estrategias de enseñanza docente: modalidad presencial a modalidad virtual en el confinamiento. <i>Revista Electrónica en Educación y Pedagogía</i>, 6(10), 199-209 doi:</p>

		Escolar Anual (PEA). Lo que le faculta para que puedan brindar su servicio educativo eficazmente y que el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos sea de calidad.	<a href="https://doi.org/10.15658/rev.electron.edu.c.pedagog22.04061013">https://doi.org/10.15658/rev.electron.edu.c.pedagog22.04061013</a>
¿La institución educativa brinda un servicio de educación capaz de formar ciudadanos competentes para enfrentar sus retos y mejorar su calidad de vida?		cada institución educativa, se encontró que cada escuela tiene como misión brindar una educación de calidad que permita la formación integral de los niños, niñas y adolescentes y los convierta en personas útiles a la sociedad mediante el desarrollo bio-psicosocial y la práctica de valores espirituales e intelectuales	Acosta Díaz, E. (s.f) Educación y pedagogía: Un desafío de todos los tiempos. <i>Revista Electrónica en Educación y Pedagogía</i> , 4(7), 10-13. doi: <a href="http://dx.doi.org/10.15658/rev.electron.edu.c.pedagog20.11040701">http://dx.doi.org/10.15658/rev.electron.edu.c.pedagog20.11040701</a>
¿Logra la institución el aprendizaje de los estudiantes de manera eficaz cumpliendo con las normas del Ministerio de educación?		Para lograr objetivos como este, es necesario mantener un acompañamiento a los docentes y verificar que las técnicas y los métodos que implementen sean acorde a las necesidades de los estudiantes y así lograr que los alumnos no solo aprendan, sino que también sean competentes en las diferentes áreas de su vida, por lo tanto, se considera que la institución si logra que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea eficaz	Carpio Santos, M.I (2022). Influencia del liderazgo escolar docente en el aprendizaje de los estudiantes. [Tesis de maestría Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio]. <a href="http://sistemas.pedagogica.edu.sv/repositorio/principal/index.php?search=">http://sistemas.pedagogica.edu.sv/repositorio/principal/index.php?search=</a>

<p>¿Cómo participa el personal directivo en la formación docente?</p>		<p>De parte del liderazgo directivo se gestionan las capacitaciones que cada docente según su área recibe, el director ayuda a los docentes a elaborar sus planificaciones didácticas proveyendo las herramientas necesarias para que pueda desarrollar su labor con eficacia</p>	<p>Maureira, O, (et al) (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: <i>nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares</i>. Perfiles Educativos   vol. XXXVI, núm. 146, 2014   IISUE-UNAM</p>
<p>¿Cuáles han sido las gestiones pedagógicas que ha implementado para mejorar la calidad de la educación de sus estudiantes?</p>		<p>En los centros escolares se han implementado programas y proyectos innovadores así como modificaciones en la curricula escolar. Estos programas incluyen la implementación de diferentes plataformas digitales, el uso intencional de las TIC etc. Todo esto, con el propósito de facilitar la labor del docente y de mejorar la calidad del aprendizaje de los y las estudiantes</p>	<p>Mendoza, M. R. y Ortiz C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. <i>Revista Facultad de Ciencias Económicas, Vol. IV</i>, (pp. 118- 134.)</p>
<p>¿La institución educativa ha recibido apoyo de otras ONG y cuales han sido los resultados que han obtenido?</p>		<p>Como parte del plan estratégico de las instituciones, se han implementados estrategias que han ayudado a que los estudiantes puedan recibir diferentes conocimientos extracurriculares, a través del apoyo de ONG sin fines de lucro, de las que</p>	<p>Payeras, J. (2004). Coaching y Liderazgo para Directivos interesados en incrementar sus resultado Xs. Díaz de Santos (pp. 100-111).</p>

		los alumnos reciben clases de valores dirigido por Fundación Help El Salvador y de convivencia social dirigida por Fundación GREAT de la Policía Nacional Civil (PNC).	
¿Existe alguna resistencia a los cambios educativos por parte de su equipo docente?		No, no existen resistencias, como institución educativa se hacen consensos por algún cambio que se realice y desde el liderazgo se impulsa a los docentes a que todo sea integral y que todo se trabaje en equipo con la dirección para mejorar la calidad del proceso de Enseñanza-aprendizaje.	Begoña, L. (s.f) <i>dirigir y educar con inteligencia emocional</i> , ponencia del VII congreso de educación y gestión (pp.8-10)
Según su criterio ¿Cuáles estrategias implementadas considera exitosas como para seguir las implementando?		Las estrategias que se implementan desde la función administrativa y organizativa pueden catalogar como exitosas el trabajar conjuntamente con el equipo docentes, con quienes se ejecutan las estrategias pedagógicas, que conllevan al acompañamiento en el cumplimiento con respecto al desarrollo de las labores diarias	Bolívar, A. (2019). <i>Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico</i> , Madrid: La Muralla. RMIE, 2019, vol. 24, núm. 82, pp. 89-98
¿La comunidad educativa participa en la		Los directores afirman que uno de sus objetivos es que toda la	FeDIAP (2017) <i>relación escuela-comunidad</i> . En <a href="http://www.fediap.com.ar/administracion">http://www.fediap.com.ar/administracion</a>



<p>planeación estratégica de la institución?</p>		<p>comunidad educativa trabaje en conjunto, para alcanzar logros importantes en todas las áreas de educación. La institución incluye a los padres en toda planificación que tenga que ver con estrategias que van a generar cambios en el que hacer educativo</p>	<p>/pdfs/tallerinet_fediap-escuelaycomunidad.pdf</p>
<p>¿Cada una de las estrategias pedagógicas y tecnológicas que se implementan en su institución educativa están contempladas en el Proyecto Escolar Institucional (PEI) y en el Plan Escolar Anual (PEA) y cada cuanto tiempo lo revisan?</p>		<p>Se encontró que sí, que en el plan educativo se contempla una parte del proyecto cultural del centro escolar, donde se da a conocer todo lo concerniente a lo técnico y pedagógico del centro escolar.</p>	<p>Camacho Ruiz, M. (2021) <i>Uso y efectividad del Proyecto Educativo Institucional</i>. . [Tesis de maestría Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio]. <a href="http://sistemas.pedagogica.edu.sv/sistema/app/documentos/repositorio/documentos/80_Uso-y-efectividad-del-PEI.pdf">http://sistemas.pedagogica.edu.sv/sistema/app/documentos/repositorio/documentos/80_Uso-y-efectividad-del-PEI.pdf</a></p>
<p>Desde su perspectiva como docente ¿por qué cree que es necesaria la planificación educativa?</p>		<p>Para la institución es importante que todo este organizado, por ello la planificación es la columna vertebral de la educación, que no puede haber una</p>	<p>Carriazo Díaz, C. (2020). <i>Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación de calidad</i>. Utopía y Praxis Latinoamericana, vol. 25 n20 pp.87-95 <a href="https://www.redalyc.org/journal">https://www.redalyc.org/journal</a></p>

		<p>educación de calidad si antes no se planifica lo que se hará y lo que se quiere alcanzar, así que es parte fundamental dentro de la planificación educativa, planificación didáctica y planificación estratégica de la institución.</p>	<p>I/279/27963600007/html/DOI: <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048">https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048</a></p>
<p>¿De qué manera la formación del liderazgo en los docentes ha fortalecido la capacidad para mejorar la calidad educativa en su centro escolar?</p>		<p>Como parte del rol de nuestro liderazgo es trabajar en equipo con sus docentes para desarrollar un trabajo más equitativo y colaborativo, ofreciendo un aprendizaje más humano y eso conlleva a fortalecer la capacidad para gestionar mejoras en el centro educativo. Por ello se trata de que la formación en los docentes sea periódicamente.</p>	<p>Sierra, G.M. (2016). <i>Liderazgo educativo en el S.XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible</i>. Revista Escuela de administración de negocios, n81, pp.111-128.</p>

**CRONOGRAMA DE TRABAJO DE PROCESO DE GRADO 2023**

Actividades	2023							
	Febrero- Abril		Mayo -Junio		Julio-Sept		Octubre- diciembre	
Búsqueda de fuentes para construcción del primer avance de tesis								
Organización de datos								
Elaboración del primer avance (3 capítulos)								
Entrega de primer avance de tesis 30 de junio								
Realizar entrevistas a los docentes								
Procesamiento y análisis de datos								
Elaboración del segundo avance de tesis								
Entrega del segundo avance de tesis cap. 4 y 5								
Entrega de trabajo final con observaciones incorporadas								